

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای تدوین مقاله

از مؤلفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله به نکات زیر توجه فرمایید:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مأخذ باشد.
- ۵- مقاله تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتابهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عنوان، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.
- عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.
- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:
- نحوه ارجاع به مقاله: [۱].
- نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].
- نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].
- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- ۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.
- ۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- ۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- ۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- ۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.
- ۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.
- ۱۵- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤلیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۱۰، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	● بهینه‌سازی عملکرد روزنامه‌های چاپی در شبکه اجتماعی اینستاگرام با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها
	هانیه حقیقی‌نیا، محسن رستمی مال‌خلیفه، محمد سلطانی‌فر، اکبر نصراللهی کاسمانی
۲۳	● اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای داده‌بنیاد
	مهدی حمزه‌پور، مرجان اعتمادی
۴۵	● توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون
	آرمین رجب‌زاده، مهدی مرتضوی، محمد دوستار، نسرین آخوندی
۷۵	● تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد مولفه‌های سازمان جاذب استعداد
	رضا سپهوند، محمدحسین آزادی
۹۵	● طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد
	زهرا سلگی، حجت وحدتی، سیدنجم‌الدین موسوی، امیر هوشنگ نظرپوری
۱۲۳	● بررسی تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران بر کیفیت و هزینه حسابرسی شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران
	حمیدرضا کیانی، علی‌اصغر انواری رستمی، منصور گرگر
۱۴۷	● شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند: رویکرد آمیخته
	نجمه مهدی‌بیگی، امین‌رضا کمالیان، نورمحمد یعقوبی، علی‌اصغر پورعزت، محمدحسین رونقی
۱۷۱	● برگه اشتراک
۱۷۳	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی

بهبودسازی عملکرد روزنامه‌های چاپی در شبکه اجتماعی اینستاگرام با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها^۱

هانیه حقیقی نیا^۱، محسن رستمی مال‌خلیفه^{۲*}، محمد سلطانی‌فر^۳، اکبر نصراللهی کاسمانی^۴

- ۱- دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت رسانه‌ای، گروه مدیریت امور فرهنگی و رسانه‌ای، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه ریاضی، دانشکده علوم پایه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۴- استادیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۷

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۸

چکیده

در سال‌های اخیر، فناوری به‌طور مداوم در حال تغییر بوده است و همه سازمان‌ها به‌منظور حفظ رقابت و زنده ماندن در محیط‌های کسب‌وکار مجبور به تغییر سریع با فناوری‌های جدید هستند. شبکه‌های اجتماعی برخلاف بسترهای جدیدی برای وب‌گاه‌های مبتنی بر کاربر هستند و به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه کسب‌وکارها قرار گرفته‌اند. به‌کارگیری این فناوری تعاملی جدید مزایای مختلفی برای کسب‌وکارها به ارمغان می‌آورد. به‌دنبال این تغییرات، سازمان‌ها به مهارت‌های جدید مدیریتی و

• این مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری در رشته مدیریت رسانه‌ای گروه مدیریت امور فرهنگی و رسانه‌ای دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.



اجتماعی و نیز به فرایندهای جدید تصمیم‌گیری نیاز دارند که به‌وسیله ساختارهای موجود قابل پذیرش نخواهد بود.

باتوجه به اینکه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران، ارزیابی عملکرد سازمان به‌منظور استفاده بهینه از منابع (ورودی) برای تولید ستاده‌های (خروجی) است؛ روش انجام این مطالعه، برنامه‌ریزی ریاضی مبتنی بر ارزیابی عملکرد با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) است. یکی از روش‌های مفید در ادبیات موضوعی (DEA) برای ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم‌گیرنده، روش مبتنی بر متغیرهای کمکی (SBM) است. در این مقاله، روش (SBM-DEA) برای ارزیابی عملکرد روزنامه‌های چاپی (به‌عنوان واحدهای تصمیم‌گیرنده) در شبکه اجتماعی اینستاگرام به‌کار برده شده است که به کمک این روش، عوامل ناکارایی آنها مشخص می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد در جامعه تحت ارزیابی، دو واحد کارا و سایر واحدها ناکارا بوده‌اند. درنهایت، به‌منظور بهبود عملکرد هریک از واحدهای تصمیم‌گیرنده، با استفاده از مدل (SBM) الگویی کاربردی به‌منظور کاهش در ورودی‌ها و افزایش در خروجی‌های واحدهای ناکارا، ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: روزنامه‌های چاپی، شبکه اجتماعی، واحدهای ناکارا، تحلیل پوششی داده‌ها، مدل مبتنی بر متغیرهای کمکی.

۱- مقدمه

چشم‌انداز رسانه در جهان تغییر کرده است و فناوری رسانه‌های جدید به‌سرعت در حال تحول در صنعت رسانه و شیوه ارتباط‌های جمعی است. دیدگاه سنتی قرن بیستم، رسانه‌های جمعی را به دو گروه رسانه‌های چاپی (شامل روزنامه‌ها و مجله‌ها) و رسانه‌های پخش (شامل رادیو و تلویزیون) [۱، ص ۳۷۳] تقسیم می‌کرد که در آن پیام بدون هیچ تعاملی بین فرستنده و مخاطب، به گروه زیادی از دریافت‌کنندگان می‌رسید. در دو دهه اخیر شاهد تغییر در شیوه انتقال و ایجاد اطلاعات و ارتباطات در جهان بوده‌ایم. الگوهای تولید رسانه‌ای و تجارت در همه رسانه‌ها تغییر کرده است و شاهد همگرایی بین رسانه‌های سنتی و جدید هستیم. امروزه بیشتر شرکت‌های رسانه‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که برای به‌دست‌آوردن بهترین مزیت و پاسخگویی به نیازهای مشتریان، باید از فناوری‌های کاربردی استفاده کنند. «ارزش استفاده از



این راه‌حل‌ها و نرخ بازگشت سرمایه مرتبط با آنها بارها در صنعت رسانه‌های دیجیتال به اثبات رسیده است» [۲]. رشد حیرت‌انگیز شبکه‌های اجتماعی برخط و همچنین پیام‌رسان‌های موبایلی نشان از یک جامعه جدید با ساختار فرهنگی و اجتماعی جدید دارد. سایت‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، توییتر و یوتیوب باعث شده‌اند تا ارتباط توده‌ها با هم بسیار سرگرم‌کننده، جالب و آسان‌تر شود. «به عقیده کاپلان و هانلین (۲۰۱۰)، شبکه‌های اجتماعی گروهی از برنامه‌های مبتنی بر اینترنت و فناوری وب ۲.۰ هستند و امکان ایجاد محتوا و مبادله آن به وسیله کاربر را فراهم کرده‌اند» [۳]. وب ۲.۰ مفهومی است که در یک نشست هم‌اندیشی بین شرکت‌های رسانه‌ای^۱ در سال (۲۰۰۳) آغاز شد. در واقع وب ۲.۰، نسلی از وب محسوب می‌شود که اطلاع‌رسانی را از یک روند یک‌طرفه به یک حرکت مشارکتی تبدیل کرده است.

بر اساس آمار ایستاتیسنا، نصف جمعیت جهان تا سال (۲۰۱۸) کاربر اینترنت بوده‌اند [۴] و در سال (۲۰۱۹)، تعداد استفاده‌کنندگان از شبکه‌های اجتماعی برخط در جهان ۲/۹۵ بیلیون نفر تخمین زده شده است. از این رو پیش‌بینی می‌شود که در سال (۲۰۲۳) به ۳/۴۳ بیلیون نفر نیز برسد [۵]. همچنین به گزارش ایستاتیسنا در آوریل (۲۰۲۰)، شبکه اجتماعی اینستاگرام - که یک برنامه اشتراک‌گذاری عکس است - با یک میلیارد اکانت فعال به صورت ماهانه، رتبه ششم را در بین شبکه‌های اجتماعی برخط در جهان داشته است [۶]. با توجه به نقش پررنگ سازمان‌های رسانه‌ای در اطلاع‌رسانی و وظایف و مسئولیت اجتماعی منحصر به فرد آنها و از آنجا که چشم‌انداز رسانه‌ای در سطح جهان به واسطه استفاده از قابلیت‌های رسانه‌های جدید تغییر کرده است، تلاش برای ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها در شبکه‌های اجتماعی برخط و همچنین شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش کارایی آنها مفید خواهد بود. بی‌شک، چنین بینش مفیدی به مدیران رسانه‌ای کشور - در جهت انتخاب راهبردهای نوآورانه و مخاطب‌محور در شبکه‌های اجتماعی برخط - کمک بسزایی خواهد کرد. «بازار رسانه‌های چاپی به طور عمده در سه گروه روزنامه‌ها، مجله‌ها و کتاب‌ها دسته‌بندی می‌شوند» [۷، ص ۲۹]. روزنامه‌ها محبوب‌ترین شکل «رسانه‌های چاپی» هستند. «روزنامه، کاغذی است که به صورت روزانه یا هفتگی چاپ و توزیع می‌شود و حاوی اخبار، مقاله‌ها، عنوان‌ها، شرح و تفسیر و تبلیغات



است. همچنین به سازمانی گفته می‌شود که روزنامه‌ای را منتشر می‌کند» [۸]. در پژوهش حاضر، شبکه اجتماعی اینستاگرام را به‌عنوان یک منبع تعاملی فناورانه مورد توجه قرار داده‌ایم. نخست، عملکرد روزنامه‌های چاپی ایران در این شبکه اجتماعی به کمک مدل کلاسیک «اندازه‌گیری مبتنی بر متغیرهای کمکی»^۱ در تحلیل پوششی داده‌ها^۲ ارزیابی و سپس، الگویی جهت استفاده بهینه و کارا از قابلیت‌های این شبکه اجتماعی پیشنهاد شده است. سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند به کمک راهکارهایی که ابزارهای نوین در تصمیم‌گیری علمی ارائه می‌دهند، در مقایسه با ابزارهای ارتباطی سنتی، سطوح کارایی بالاتری به دست آورند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- کارکردهای شبکه‌های اجتماعی برخط

شبکه‌های اجتماعی برخط فلسفه‌ای جدید برای وب‌گاه‌های مبتنی بر کاربر^۳ هستند که به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه کسب‌وکارها قرار گرفته‌اند. ترکیب پیشرفته این فناوری تعاملی جدید می‌تواند مزایای مختلفی برای کسب‌وکارها داشته باشد. فورتننتی و سالیوان (۲۰۱۹) معتقدند تنها زمانی گروه‌های رسانه‌ای می‌توانند به‌طور چشمگیری مدل اقتصادی خود را بهبود بخشند که از قابلیت‌های مثبتی که اینترنت به ارمغان آورده است، استفاده کنند و چشم‌انداز استراتژیک خود را تغییر دهند [۹]. هوانگ و لو (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای نقش شبکه‌های اجتماعی را در تحول رسانه‌ای دولتی چین ارزیابی کرده‌اند [۱۰]. «دیدگاه مبتنی بر منابع»^۴ چارچوبی مدیریتی برای تعیین منابع استراتژیک در سازمان‌ها است که بر مبنای آن بنگاه‌ها می‌توانند با شناسایی منابع منحصربه‌فرد سازمانی، مزیت رقابتی پایدار به دست آورند [۱۱]. منابع شامل دارایی‌های ملموس (مشهود) و نامشهود هستند که می‌توانند بهره‌وری و کیفیت خدمات را بهبود بخشند. در پژوهش‌های گذشته [۱۲]، فناوری اطلاعات به‌عنوان یک ارزش مهم در سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شده است. مرکز نوآوری تجاری^۵، نیز یک مجموعه مطالعه بر نقش غیرمستقیم در

1- Slacks-Based Measure (SBM) Model

2- Data Envelopment Analysis (DEA)

3- User-oriented

4- The Resource-Based View (RBV)

5- Center for Business Innovation (CBI)



ایجاد ارزش در یک شرکت مدرن انجام و یک مدل جامع برای ایجاد ارزش در شرکت‌های پیشرفته ارائه داده است که پژوهشگران را برای سنجش اثر سرمایه‌های نامرئی بر بازار ارزی یکی شرکت توانا می‌سازد [۱۳]. در پژوهش یادشده به نه مورد از مهم‌ترین شاخص‌های غیرمالی (شامل نوآوری، کیفیت، ارتباط‌های مشتری، توانایی‌های مدیریت، پیمان‌ها، «فناوری»، ارزش نام تجاری، ارتباط‌های کارمندان، موضوعاتی از جامعه و محیط) که در ایجاد ارزش نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، اشاره شده است. این شاخص‌های ایجاد ارزش می‌توانند در ارزیابی کارایی شرکت‌ها استفاده شوند. شبکه‌های اجتماعی یک فناوری محسوب می‌شوند که می‌توان از آن به‌عنوان منبعی تعاملی [۱۴] بهره گرفت. خلاصه‌ای از پژوهش‌ها در زمینه کارکردهای شبکه‌های اجتماعی برخط در ایران که با روش‌های مختلف انجام شده در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پژوهش‌ها در زمینه کارکردهای شبکه‌های اجتماعی برخط در ایران

سال	نویسندگان	عنوان مقاله
۱۳۹۱	زالی و همکاران [۱۵]	تأثیر شبکه اجتماعی بر عملکرد کسب‌وکار: اثر تعدیل‌کنندگی الگوی نقش و انگیزه کارآفرینانه (شواهدی مبتنی بر داده‌های ایران، کرواسی و دانمارک)
۱۳۹۱	حسن‌زاده، ودادی و الهی [۱۶]	تجزیه و تحلیل قابلیت‌های وب ۲ در صنعت بیمه: ارائه مدل مفهومی
۱۳۹۵	سهرابی، رئیسی و طالبیان [۱۷]	ارائه الگویی برای تحلیل رفتار کاربران شبکه‌های اجتماعی با استفاده از روش داده‌کاوی
۱۳۹۶	اخوان و شریفی [۱۸]	شناسایی و برتری‌یابی کارکردهای رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه صاحب‌بنظران ایرانی
۱۳۹۸	خانیک و خجیر [۱۹]	ظرفیت‌ها و چالش‌های شبکه‌های اجتماعی مجازی برای جامعه مدنی ایران



۲-۲- کاربرد تحلیل پوششی داده‌ها در ارزیابی عملکرد شبکه‌های

اجتماعی برخط

در سال (۲۰۱۰)، تحلیل پوششی داده‌ها در تجزیه و تحلیل منابع فناورانه در سطح بازار گنجانده شد. در همین راستا، امروزنژاد و همکاران (۲۰۱۰)، روش ارزیابی استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را در ۱۸۳ کشور صنعتی پیشنهاد کردند [۲۰] و ککوبلی و همکاران (۲۰۱۲)، ارتباط بین پیاده‌سازی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و افزایش بهره‌وری را در ۱۴ کشور مورد مطالعه قرار دادند [۲۱]. مارتینز و پرز (۲۰۱۴) نیز کارایی سرمایه‌گذاری در شبکه‌های اجتماعی (تویتر، فیس‌بوک و یوتیوب) را در ۱۴۹ شرکت مخابراتی اسپانیایی به کمک تحلیل ابرکارایی در تحلیل پوششی داده‌ها، ارزیابی کردند [۱۴]. زو، وی و ژاو (۲۰۱۶) نیز تأثیر شبکه‌های اجتماعی را بر عملکرد عملیاتی نقاط دیدنی ملی در چین براساس مدل سه‌مرحله‌ای تحلیل پوششی داده‌ها ارزیابی کردند [۲۲]. در ایران نیز پژوهش‌های گسترده‌ای در صنایع مختلف به کمک رویکردهای متفاوت در تحلیل پوششی داده‌ها انجام شده است. برای نمونه فرزوی‌پور (۲۰۱۱) نوع رسانه را در حضور عوامل انعطاف‌پذیر و داده‌های نامشخص به کمک تحلیل پوششی داده‌ها در صنعت فولاد انتخاب کرد [۲۳]. موسوی کاشی و همکاران (۱۳۹۴) نیز کارایی شبکه‌های اجتماعی سازمانی (پلتفرم نرم‌افزاری شیرپوینت) را در هلدینگ سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی به کمک تحلیل پوششی داده‌ها ارزیابی کردند [۲۴]. اما مقاله‌ها و پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌ویژه شبکه‌های اجتماعی در صنعت رسانه به چشم نمی‌خورد.

۳- روش شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش برنامه‌ریزی ریاضی و مبتنی بر تحلیل عملکرد با استفاده از مدل «اندازه‌گیری مبتنی بر متغیرهای کمکی» در تحلیل پوششی داده‌ها است.



۳-۱- اندازه‌گیری کارایی با استفاده از مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها

در مسائل تصمیم‌گیری، «کارایی»؛ یعنی خوب کارکردن و حاصل مقایسه شاخص‌های درون سازمانی است [۲۵، ص ۱۰]. با داشتن «تابع تولید» به راحتی می‌توان کارایی یک واحد تصمیم‌گیرنده را محاسبه کرد. «تابع تولید، تابعی است که برای هر ترکیب از ورودی‌ها، ماکزیمم خروجی را بدهد. با داشتن آن می‌توان قضاوت کرد که یک واحد تصمیم‌گیرنده، خوب عمل می‌کند (کارا است) یا نه» [۲۵، ص ۳]. اما در اغلب موارد یک ترکیب از ورودی‌ها، یک بردار خروجی را تولید می‌کند. از این رو، مجموعه‌ای به نام «مجموعه امکان تولید» می‌سازیم و مرز آن را تقریبی از تابع تولید می‌گیریم. تقریب تابع تولید به دو روش پارامتریک و ناپارامتریک امکان‌پذیر است. تا سال (۱۹۵۷) که فارل روش ناپارامتریک را پیشنهاد کرد، از روش پارامتریک استفاده می‌شد. فارل مدلی برای محاسبه کارایی با ورودی‌های چندگانه و یک خروجی ارائه داد. چارنز، کوپر و رودز (۱۹۷۸) این روش را برای چند خروجی تعمیم دادند و آن را «تحلیل پوششی داده‌ها» (CCR-DEA) نامگذاری کردند. مدل (CCR) در تحلیل پوششی داده‌ها تاکنون به طور گسترده‌ای در مسائل مربوط به ارزیابی عملکرد و بهره‌وری استفاده شده است. در مدل CCR براساس فرض بازده به مقیاس ثابت، نرخ تغییر خروجی‌ها به ورودی‌ها ثابت است؛ به این معنا که «هر نوع تغییر در ورودی‌ها همان نسبت تغییر را در خروجی‌ها باعث می‌شود» [۲۵، ص ۲۰]. «بعدها بنکر، چارنز و کوپر (۱۹۸۴) استدلال کردند که فرض قبلی بازده به مقیاس ثابت در فرم اصلی مدل تحلیل پوششی داده‌ها، ضمنی است و مدل (BCC) را براساس فرض بازده به مقیاس متغیر پیشنهاد کردند» [۲۶]. در این مقاله، فرض بازده به مقیاس به صورت ثابت در نظر گرفته شده است که می‌توان آن را به فرض بازده به مقیاس متغیر نیز تعمیم داد.

«تحلیل پوششی داده‌ها» روشی ناپارامتریک مبتنی بر بهینه‌سازی ریاضی است و به محاسبه «کارایی نسبی»^۲ واحدهای تصمیم‌گیرنده تحت ارزیابی با ورودی‌ها و خروجی‌های متعدد می‌پردازد. مفهوم «کارایی نسبی» به این معناست که کارایی در این روش در نتیجه مقایسه

1- Efficiency
2- Relative efficiency



واحدهای تصمیم‌گیرنده با یکدیگر حاصل می‌شود و در صورت حذف و یا اضافه‌شدن تعداد واحدها، ممکن است مقدار کارایی محاسبه شده نیز تغییر کند. همچنین، یک روش تحلیل مرزی است و چارچوب چندگانه آن اجازه می‌دهد وزن‌های شاخص‌های ورودی و خروجی واحدهای تصمیم‌گیرنده با انعطاف‌پذیری بیشتری انتخاب شوند. در نتیجه کارایی آنها با دقت بالاتری اندازه‌گیری شود. «منظور از یک واحد تصمیم‌گیرنده، عبارت است از واحدی که با دریافت بردار ورودی مانند $X = (\chi_1, \dots, \chi_m)$ بردار خروجی مانند $Y = (y_1, \dots, y_s)$ را تولید کند» [۲۵، ص ۱۳]. کاربرد تحلیل پوششی داده‌ها در طول زمان تکامل یافته است و اکنون به‌عنوان یک روش مناسب برای طراحی سازمان به‌منظور مشخص‌شدن کارایی خروجی‌ها در نظر گرفته می‌شود. قابلیت‌های گسترده مدل‌های آن نیز این روش را به یکی از روش‌های پر کاربرد در جهان تبدیل کرده است. در ایران، تحلیل پوششی داده‌ها در سال (۱۳۷۲) به‌وسیله پروفسور غلامرضا جهانشاهلو (پدر علم تحلیل پوششی داده‌ها در ایران) معرفی و تاکنون پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه‌های مختلف به کمک این روش انجام شده است.

۳-۲- اندازه‌گیری کارایی مبتنی بر متغیرهای کمکی و بهبود واحدهای ناکارا

ویژگی جبرانی‌بودن تحلیل پوششی داده‌ها به واحدهای تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد تا کمبود یا ضعف ستاده‌هایش را به کمک ستاده‌های دیگر و یا مصرف اضافی در بعضی نهاده‌هایش را با صرفه‌جویی در نهاده‌های دیگر، جبران نماید [۲۷، ص ۱۳۳]. لاول و پاستور (۱۹۹۵)، پاستور (۱۹۹۶)، کوپر و تون (۱۹۹۷)، هرال (۱۹۹۷) و دیگران، مدل‌های مختلفی را در تعریف ناکارآمدی براساس متغیرهای کمکی (اسلک) و به‌منظور یافتن مقیاسی برای سنجش پیشنهاد داده‌اند [۲۸]. تون در سال (۲۰۰۱)، مدل «اندازه‌گیری مبتنی بر متغیرهای کمکی» در تحلیل پوششی داده‌ها را پیشنهاد داد. این مدل، الگویی برای بهبود کارایی واحدهای تصمیم‌گیرنده تحت ارزیابی ارائه می‌دهد که به کمک آن، واحدهای ناکارا می‌توانند عوامل ناکارایی خود را شناخته و تصحیح کنند.



تاکنون پژوهش‌های زیادی [۲۹-۳۱] در صنایع مختلف به کمک مدل کلاسیک (SBM) و سایر رویکردهای آن در جهان انجام شده است. در مقاله حاضر، از مدل کلاسیک (SBM) برای ارزیابی و بهبود عملکرد روزنامه‌های چاپی ایران در شبکه اجتماعی اینستاگرام، استفاده شده است. همان‌طور که اشاره شد با توجه به ویژگی جبرانی بودن تحلیل پوششی داده‌ها [۲۷]، ص ۱۳۳]، می‌توان کارایی واحدها را بهبود بخشید. مدل (SBM) توسعه یافته مدل‌های جمعی است. این مدل همانند سایر مدل‌های جمعی، غیرشعاعی است؛ به این معنا که هم ماهیت ورودی و هم ماهیت خروجی دارد و میزان کاهش در شاخص‌های ورودی و افزایش در شاخص‌های خروجی را به کمک متغیرهای کمکی به صورت همزمان محاسبه می‌کند. «هر چند تابع هدف در مدل‌های جمعی مجموع موزون متغیرهای کمکی است و می‌تواند واحدهای تصمیم‌گیرنده کارا و ناکارا را از هم متمایز کند، اما هیچ ابزاری برای سنجش عمق ناکارایی ندارد و خروجی آن را نمی‌توان به‌عنوان کارایی در نظر گرفت» [۲۸]. مدل (SBM) علاوه بر اینکه یک اسکالر به‌عنوان کارایی برای هر واحد ارائه می‌کند، تابع هدف در آن نسبت به تغییر واحد پایدار است [۲۵، ص ۱۵۲]. همچنین، برخلاف مدل‌های CCR و BCC که به نسبتی معین کاهش و یا افزایش در یکی از بردارهای ورودی (شعاع ورودی) یا خروجی (شعاع خروجی) دارند، در مدل (SBM) ورودی‌ها و خروجی‌ها به یک نسبت تغییر نمی‌کنند [۲۸].

۳-۳- انتخاب شاخص‌های ورودی و خروجی

ارزیابی «کارایی نسبی» واحدهای تصمیم‌گیرنده براساس الگوی تحلیل پوششی داده‌ها نیازمند انتخاب ورودی‌ها و خروجی‌های کلیدی این واحدها و به‌کارگیری آنها در سنجش «کارایی نسبی» واحدهای تصمیم‌گیرنده است. در این مقاله، شاخص‌های ورودی و خروجی شبکه اجتماعی اینستاگرام، به کمک گروهی از خبرگان حوزه رسانه شناسایی شده‌اند که در جدول ۲ نشان داده شده است. از آن جایی که «اندازه‌گیری عملکرد در شبکه‌های اجتماعی به‌طور ذاتی مرتبط با نوع و میزان تعامل مخاطبان با محتوای منتشر شده در صفحات است» [۳۲]؛ در این صورت نیازمند «محدودیت وزنی»^۱ برای هر یک از شاخص‌های ورودی و خروجی نیز هستیم.

1- Weight restrictions: $UC \geq UL$, $UL \geq UF$, $VP \geq VS$, $VS \geq VF$.



جدول ۲. انتخاب شاخص‌های ورودی و خروجی در شبکه اجتماعی اینستاگرام

شاخص‌های ورودی و خروجی در شبکه اجتماعی اینستاگرام			
استوری‌ها	پست‌ها	دنبال‌کردن‌ها	شاخص‌های ورودی ^۱
نظرات	پسندیدن‌ها	پیروان	شاخص‌های خروجی ^۲

۳-۴- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

یک فرض اساسی در تحلیل پوششی داده‌ها این است که همه واحدهای تصمیم‌گیرنده تحت ارزیابی، متجانس باشند. «منظور از واحدهای تصمیم‌گیرنده متجانس عبارت است از واحدهایی که عمل مشابه دارند و با دریافت ورودی‌های مشابه، خروجی‌های مشابه تولید می‌نمایند» [۲۵، ص ۱۳]. از آنجا که بنا بر منطق تحلیل پوششی داده‌ها، تعداد واحدهای تصمیم‌گیرنده می‌بایست بزرگتر یا مساوی سه برابر مجموع تعداد ورودی‌ها و خروجی‌ها در نظر گرفته شود [۳۳، ص ۵۲]، واحدهای تصمیم‌گیرنده در این مقاله، (۶۲) عنوان از روزنامه‌های (سراسری، استانی، منطقه‌ای و محلی) ایران هستند که متعلق به گروه (رسانه‌های چاپی) می‌باشند و در آذرماه (۱۳۹۷) کاربر فعال شبکه اجتماعی اینستاگرام بوده‌اند. در فرایند ارزیابی نیز شاخص‌های ورودی و خروجی به ازای تمامی واحدها، یکسان در نظر گرفته شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش، عملکرد (۶۲) واحد تصمیم‌گیرنده (روزنامه‌های چاپی) در اینستاگرام به کمک مدل کلاسیک (SBM) ارزیابی و همچنین به کمک این مدل، پیشنهاد بهبود عملکرد واحدهای ناکارا ارائه می‌شود.

1- Inputs: Following (VF), Posts (VP), and Stories (VS)
2- Outputs: Followers (UF), Likes (UL), and Comments (UC)



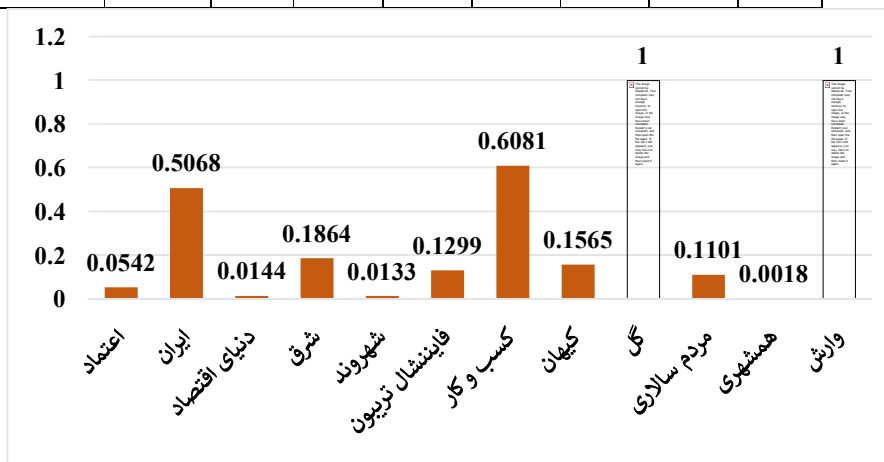
۴-۱- ارزیابی عملکرد روزنامه‌های چاپی در شبکه اجتماعی اینستاگرام

براساس جدول ۳، داده‌های مربوط به شاخص‌های ورودی و خروجی چند نمونه از واحدهای تصمیم‌گیرنده در اینستاگرام نشان داده شده است. این جدول دارای سه ورودی و سه خروجی است. در این جدول، شاخص «دنبال کردن‌ها» (χ_1)، «پست‌ها» (χ_2) و «استوری‌ها» (χ_3)، به‌عنوان شاخص‌های ورودی هستند که در ستون‌های سوم، چهارم و پنجم دیده می‌شود و شاخص‌های «پیروان» (γ_1)، «نظرات» (γ_2) و «پسندیدن‌ها» (γ_3) به‌عنوان شاخص‌های خروجی که در ستون‌های ششم، هفتم و هشتم جدول قابل مشاهده هستند. عدد کارایی چند نمونه از واحد تصمیم‌گیرنده نیز در ستون آخر جدول ۳ نشان داده شده است. عدد «یک» نشان‌دهنده کارابودن و عدد «صفر» نشان‌دهنده ناکارا بودن واحد است. براساس جدول ۳، روزنامه «گل» و «وارش» کارا هستند. نمره کارایی این واحدها، «یک» است که نشان‌دهنده کارا بودن آنها می‌باشد، برای مثال روزنامه «گل» در شاخص‌های خروجی «نظرات» (γ_2) و «پسندیدن‌ها» (γ_3) بیشترین مقدار را در جامعه تحت ارزیابی دارد. درواقع، دلیل کارابودن این واحدها این است که هیچ واحد دیگری را نمی‌توان پیدا کرد که در هر سه شاخص ورودی، کمترین مقدار و در هر سه شاخص خروجی، بیشترین مقدار را به‌صورت همزمان داشته باشد. سایر واحدها نیز با نمره کمتر از «یک»، ناکارا ارزیابی شدند. روزنامه‌های اعتماد، ایران، دنیای اقتصاد، شرق، شهروند، فایننشال تریبون، کسب‌وکار، مردم‌سالاری، کیهان و همشهری چند نمونه از «واحدهای ناکارا» هستند. نمودار ۱، نمره‌های کارایی چند نمونه از روزنامه‌ها را در اینستاگرام نشان می‌دهد.



جدول ۳. داده‌های شاخص‌های ورودی و خروجی و نمره‌های کارایی
چند نمونه از روزنامه‌ها در اینستاگرام

واحد تصمیم‌گیرنده	عنوان روزنامه	شاخص ورودی			شاخص خروجی			نمره کارایی
		x	x	x	y	y	y	
DMU06	اعتماد	۵	۲۸۳	۱۱	۱۸۱۲۶	۱۸	۵۱۳	۰/۰۵۴۲
DMU09	ایران	۷۰	۵۷۵	۰	۲۶۱۶۹	۳۳	۴۳۶۵	۰/۰۵۰۶۸
DMU21	دنیای اقتصاد	۷	۷۲۶	۱	۱۹۵۴	۸	۵۹۶	۰/۰۱۴۴
DMU27	شرق	۰	۱۶۷	۰	۱۲۸۷	۱۲	۴۶۶	۰/۱۸۶۴
DMU29	شهروند	۴۲	۹۸۴۰	۳	۱۱۹۶۴۶	۲۱	۲۱۵۱	۰/۰۱۳۳
DMU35	فایننشال تریبون	۳۵	۶۰	۰	۴۶۴	۱۴	۴۷۵	۰/۱۲۹۹
DMU39	کسب‌وکار	۱۷۰۶	۸۵۹	۰	۸۴۱۷۶	۳۱	۱۲۲۰	۰/۶۰۸۱
DMU40	کیهان	۴	۲۷۲۱	۷	۹۶۱۲۴	۷۷۳	۲۷۰۶۷	۰/۱۵۶۵
DMU41	گل	۵۳	۲۱۷۲	۰	۱۷۹۱۱۱	۲۰۳۹	۶۶۹۴۰	۱
DMU42	مردم‌سالاری	۲	۵۱۵	۰	۱۳۹۴۰	۴۰	۱۱۲۸	۰/۱۱۰۱
DMU47	همشهری	۳	۳۱۰۳	۲۱	۶۴۳۴	۳	۱۸۷	۰/۰۰۱۸
DMU54	وارش	۶۰۶	۷	۰	۲۸۴	۱۸	۲۰۳	۱



نمودار ۱. نمره‌های کارایی چند نمونه از روزنامه‌ها در اینستاگرام



۴-۲- بهبود عملکرد واحدهای ناکارا (روزنامه‌ها) در اینستاگرام به کمک

مدل کلاسیک (SBM)

در این بخش، به منظور بهبود عملکرد روزنامه‌های ناکارا در اینستاگرام، از مدل کلاسیک (SBM) استفاده شده است. این الگو کمک می‌کند واحدهای ناکارا به واحدهای کارای قوی (کارای رأسی) تبدیل شوند. در مرحله اول میزان کاهش در ورودی‌ها و افزایش در خروجی‌های تمامی (۶۲) واحد براساس جدول ۴ محاسبه شده است. از آنجا که واحدهای تصمیم‌گیرنده ۴۱ (روزنامه گل) و ۵۴ (روزنامه وارث) کارای قوی هستند، عدد تمامی متغیرهای کمکی شعاع ورودی (S^-) و شعاع خروجی (S^+) آنها «صفر» است و متغیرهای کمکی واحدهای ناکارا نیز می‌بایست به سمت عدد «صفر» میل داده شوند. متغیرهای کمکی شعاع ورودی (S_1^-, S_2^-, S_3^-) و متغیرهای کمکی شعاع خروجی (S_1^+, S_2^+, S_3^+)، میزان کاهش در شاخص‌های ورودی و افزایش در شاخص‌های خروجی را تعیین می‌کنند.

براساس متغیرهای کمکی شعاع ورودی در ستون چهارم تا ششم جدول ۴، علت ناکارایی «روزنامه اعتماد» ضعف در دو شاخص ورودی «دنبال کردن‌ها» (χ_1) و «استوری‌ها» (χ_3) و براساس متغیرهای کمکی شعاع خروجی در ستون هفتم تا نهم جدول، ضعف در سه شاخص خروجی «پیروان» (γ_1)، «نظرات» (γ_2) و «پسندیدن‌ها» (γ_3) است. در صورتی این واحد کارا خواهد بود که در شاخص ورودی اول با عنوان «دنبال کردن‌ها» (χ_1)، به میزان محاسبه شده در جدول ۴ به میزان ($S_1^- = 1/906$) کاهش داشته باشد و مطابق با جدول ۵ به عدد ۳ برسد. در شاخص ورودی دوم با عنوان «پست‌ها» (χ_2)، نیاز به تغییر نیست، زیرا متغیر کمکی آن صفر محاسبه شده است ($S_2^- = 0$). در شاخص ورودی سوم با عنوان «استوری‌ها» (χ_3) نیز به میزان ($S_3^- = 9/094$) کاهش داشته باشد و به عدد یک برسد. همچنین، در شاخص خروجی اول با عنوان «پیروان» (γ_1) به میزان ($S_1^+ = 5211/207$) افزایش داشته باشد و به عدد ۲۳۳۳۷ برسد. در شاخص خروجی دوم با عنوان «نظرات» (γ_2) به میزان ($S_2^+ = 247/671$) افزایش داشته باشد و به عدد ۲۶۵ برسد. در شاخص خروجی سوم با عنوان «پسندیدن‌ها» (γ_3) نیز به میزان ($S_3^+ = 8208/924$) افزایش داشته باشد و به عدد



۸۷۲۱ برسد. همچنین، علت ناکارایی «روزنامه ایران» ضعف در شاخص ورودی «دنبال کردن‌ها» (χ_1) و شاخص خروجی «پیروان» (γ_1) است. علت ناکارایی «روزنامه دنیای اقتصاد» نیز ضعف در شاخص‌های ورودی «دنبال کردن‌ها» (χ_1) و «استوری‌ها» (χ_3) و شاخص‌های خروجی «پیروان» (γ_1) و «پسندیدن‌ها» (γ_3) است. به همین ترتیب، می‌توان نقاط ضعف سایر واحدهای ناکارا را شناسایی و آنها را به واحدهای کارای قوی (رأسی)، تبدیل کرد.

جدول ۴ مقادیر متغیرهای کمکی ورودی و خروجی واحدهای تصمیم‌گیرنده

با استفاده از مدل (SBM)

واحد تصمیم‌گیرنده	عنوان روزنامه	نمره کارایی	متغیرهای کمکی ورودی (میزان کاهش در ورودی‌ها)			متغیرهای کمکی خروجی (میزان افزایش در خروجی‌ها)			متغیرهای دوآل ورودی		متغیرهای دوآل خروجی	
			S_1^-	S_2^-	S_3^-	S_1^+	S_2^+	S_3^+	γ_1	γ_2	μ_1	μ_2
DMU06	اعتماد	۰/۰۵۴۲	۱/۹۰۶۰	۰/۰۰۰۰	۹۰۰۹۴۰	۵۲۱۱/۲۰۷۰	۲۴۷/۷۸۰	۸۲۰/۸۸۲۴۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰
DMU09	ایران	۰/۰۵۰۶۸	۵۵/۹۶۹۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۳۵۱۱/۳۰۱۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۱۹۸۵/۰	۱۳۸۳/۰/۱۵۰
DMU21	دنیای اقتصاد	۰/۰۱۴۴	۷/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰	۵۷۱۳۲/۵۰۰	۰/۰۰۰۰	۲۲۱۵۱/۳۲۰۰	۹/۴۴۴	۰/۳۷۳۷	۰/۱۳۴/۳۴۱	۰/۰۰۰۰
DMU27	شرق	۰/۱۸۶۴	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۳/۸۷۸۰	۰/۱۸۵۵/۷۸۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۳/۸۷۸۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۳۰/۱/۳۱	۰/۰۰۰۰/۸/۶۶۴
DMU29	شهروند	۰/۰۱۳۳	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۳/۰۰۰۰	۷۶۰/۸۰۸/۹۷/۶۸۰	۰/۰۰۰۰	۰/۱۸۸۰/۷۸۰/۳۰	۰/۸۴۳/۰/۹۱	۰/۸۴۳/۸۷۱	۰/۵۵۱/۰/۳۰۹	۰/۰۰۰۰
DMU35	فایننشال تریبون	۰/۱۲۹۹	۳۳/۵۳۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۵۹۰/۰/۳۱۵۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰/۰/۳	۰/۸۳۱/۳۱



واحد تصمیم‌گیرنده	عنوان روزنامه	نمره کارایی	متغیرهای کمکی ورودی (میزان کاهش در ورودی‌ها)			متغیرهای کمکی خروجی (میزان افزایش در خروجی‌ها)			متغیرهای دوال ورودی		متغیرهای دوال خروجی	
			S_1^-	S_2^-	S_3^-	S_1^+	S_2^+	S_3^+	γ_1	γ_2	μ_1	μ_2
DMU39	کسب- وکار	۰/۶۰۸۱	۱۶۸۵/۰۳۹	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۳۱۰۲۹/۳۶۹۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۷۷۵/۴۰۰۰	۱۳۳۸/۶۲۵۰
DMU40	کیهان	۰/۱۵۶۵	۴/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۷/۰۰۰۰	۱۳۳۸۰/۱۵۸۰	۰/۰۰۰۰	۵۶۸۵۹/۹۱۱۰	۰/۸۸۷/۰	۰/۸۸۷/۰	۱۳۰۰/۱۶۰	۱۳۰۰/۰
DMU41	گل	۱	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰
DMU42	مردم سالاری	۰/۱۱۰۱	۷/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۱۰/۳۱۵۰	۲۷۶۸۷/۱۵۱۰	۰/۰۰۰۰	۱۴۸۵۹/۹۲۹۰	۱۰/۳۱۵۰	۰/۰۰۰۰	۴۳۳/۴۱۳	۰/۰۰۰۰
DMU47	همشهر ی	۰/۰۰۱۸	۳/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۲/۱۰۰۰۰	۲۴۵۲۸/۳۶۹۰	۰/۰۰۰۰	۹۶۷۵۶/۱۲۱۰	۵۰/۴۶۰	۲۹/۴۶۰	۲۸۲۲/۵۹۰	۰/۰۰۰۰
DMU54	وارش	۱	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰

در مجموع، در صورتی واحدهای ناکارا، کارا خواهند بود که عدد هریک از شاخص‌های ورودی (x_1, x_2, x_3) و شاخص‌های خروجی (y_1, y_2, y_3) آنها به مقداری که در شش ستون آخر جدول ۵ آمده است، تغییر داشته باشد (با فرض اینکه واحدهای کارا در شرایط ثابت باقی بمانند و پیشرفتی نداشته باشند).



جدول ۵. نتایج بهبود عملکرد چند نمونه از روزنامه‌های ناکارا در اینستاگرام

واحد تصمیم‌گیرنده	عنوان روزنامه	نمره کارایی	عدد نهایی شاخص‌های ورودی ^۱			عدد نهایی شاخص‌های خروجی ^۲		
			x_1	x_2	x_3	y_1	y_2	y_3
DMU06	اعتماد	۰/۰۵۴۲	۳۰۹۴۰	۲۸۳/۰۰۰۰	۱/۹۰۶۰	۲۳۳۳۷/۲۰۷۰	۲۶۵/۶۷۱۰	۸۷۲۱/۹۲۴۰
DMU09	ایران	۰/۵۰۶۸	۱۴/۰۳۱۰	۵۷۵/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۴۷۴۱۶/۵۸۶۰	۵۳۹/۷۹۱۰	۱۷۷۲۱/۲۲۵۰
DMU21	دنیای اقتصاد	۰/۰۱۴۴	۰/۰۰۰۰	۷۱۶/۵۱۶۰	۱/۰۰۰۰	۵۹۰۸۶/۵۰۵۰	۶۷۲/۶۴۱۰	۲۲۰۸۲/۶۷۹۰
DMU27	شرق	۰/۱۸۶۴	۰/۰۰۰۰	۱۶۳/۰۲۲۰	۰/۰۰۰۰	۱۳۴۴۳/۳۸۷۰	۱۵۳/۰۴۰۰	۵۰۲۴/۲۶۱۰
DMU29	شهروند	۰/۰۱۳۳	۴۲/۰۰۰۰	۹۶۴۹/۵۳۷۰	۳/۰۰۰۰	۷۹۵۷۳۵/۸۳۶۰	۹۰۵۸/۶۵۸۰	۲۹۷۳۹۴/۱۱۲۰
DMU35	فاینشال تریبون	۰/۱۲۹۹	۱/۴۶۴۰	۶۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۴۹۴۷/۸۱۸۰	۵۶۳۲۶۰	۱۸۴۹/۱۷۱۰
DMU39	کسب‌وکار	۰/۶۰۸۱	۲۰/۹۶۱۰	۸۵۹/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۹۷۵۱۵/۷۴۴۰	۸۰۶/۴۰۰۰	۱۳۱۳۴/۲۲۵۰
DMU40	کیهان	۰/۱۵۶۵	۰/۰۰۰۰	۲۶۶۶/۹۲۳۰	۷/۰۰۰۰	۲۱۹۹۲۴/۱۵۸۰	۲۵۰۳/۶۱۷۰	۸۲۱۹۳/۲۹۴۰
DMU41	گل	۱	۵۳/۵۰۰۰	۲۱۷۲/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۱۷۹۱۱۱/۰۰۰۰	۲۰۳۹/۰۰۰۰	۶۶۹۴/۰۰۰۰
DMU42	مردم‌سالاری	۰/۱۱۰۱	۰/۰۰۰۰	۵۰۴/۶۸۵۰	۰/۰۰۰۰	۴۱۶۱۸/۱۵۱۰	۴۷۳/۷۸۱۰	۱۵۵۵۴/۱۴۸۰
DMU47	همشهری	۰/۰۰۱۸	۰/۰۰۰۰	۳۰۵۲/۵۱۴۰	۲۱/۰۰۰۰	۲۵۱۷۲۱/۳۹۲۰	۲۸۶۵/۵۹۷۰	۹۴۰۷۷/۰۲۵۰
DMU54	وارش	۱	۶۰۶/۰۰۰۰	۷/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۲۸۴/۰۰۰۰	۱۸/۰۰۰۰	۲۰۳/۰۰۰۰

۵- نتیجه‌گیری

در این مقاله، عملکرد روزنامه‌های چاپی ایران در شبکه اجتماعی اینستاگرام، ارزیابی شده است. نتایج اولیه ارزیابی حضور «روزنامه‌ها» در شبکه‌های اجتماعی برخط (در آذرماه ۱۳۹۷) نشان می‌دهد که از (۷۰) عنوان روزنامه‌های چاپی، (۶۲) واحد در اینستاگرام، (۵۱) واحد در تلگرام و (۴۶) واحد در توئیتر حضور داشته و کاربر فعال این شبکه‌های اجتماعی بوده‌اند. همچنین، (۳۱) روزنامه از (۷۰) واحد تصمیم‌گیرنده تحت ارزیابی، هر سه شبکه اجتماعی را به‌عنوان منبع تعاملی فناورانه انتخاب کرده و در آن شبکه‌ها حضور فعال داشته‌اند. در نتیجه،

1- Target for inputs
2- Target for outputs



مبنای انتخاب اینستاگرام در پژوهش حاضر این بوده است که روزنامه‌ها در آن مقطع زمانی در اینستاگرام - نسبت به دو شبکه اجتماعی تلگرام و توئیتر - فعالیت بیشتری داشتند. نتایج ارزیابی عملکرد روزنامه‌ها در اینستاگرام نشان می‌دهد که در جامعه تحت ارزیابی، دو واحد کارا بوده و سایر واحدها ناکارا ارزیابی شده‌اند. لازم به ذکر است این کارایی «نسبی» است؛ زیرا تحلیل پوششی داده‌ها کارایی واحدهای تصمیم‌گیرنده را در یک مجموعه و نسبت به یکدیگر ارزیابی می‌کند، به این معنا که اگر واحد تصمیم‌گیرنده‌ای به این مجموعه اضافه یا از آن حذف شود، ممکن است نتایج ارزیابی کارایی واحدها، متفاوت باشد. همچنین، به کمک راهکارهای مناسب می‌توان سطوح کارایی بالاتری ایجاد کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در تحلیل پوششی داده‌ها به منظور بهبود عملکرد واحدهای ناکارا، استفاده از مدل «اندازه‌گیری مبتنی بر متغیرهای کمکی» (SBM) است. این مدل می‌تواند با معرفی الگو برای واحدهای ناکارا، زمینه را برای بهبود عملکرد آنها فراهم کند. به کمک این مدل، میزان کمبود یا مازاد هر شاخص شناسایی و با کاهش در ورودی‌ها (شعاع ورودی) و افزایش در خروجی‌ها (شعاع خروجی)، واحد ناکارا روی مرز کارایی قرار می‌گیرد و به واحد کارای قوی (رأسی)، تبدیل می‌شود.

شانگ و همکاران (۲۰۲۰)، سطح کارایی انرژی را در مناطق مختلف اقتصادی چین در سال‌های (۲۰۰۵-۲۰۱۶)، با استفاده از مدل (SBM) بهبود داده‌اند [۳۱]. کوسیساوا و همکاران (۲۰۱۸)، دلایل ناکارایی کشاورزی را در کشورهای عضو اتحادیه اروپا در سال‌های (۲۰۰۵-۲۰۱۵) شناسایی و توصیه‌هایی درباره چگونگی تغییر شاخص‌های ورودی و خروجی برای رسیدن به مرز کارایی ارائه داده‌اند [۳۰]. سوتریادس و همکاران (۲۰۱۵)، نیز به مقایسه چهار سیستم مدیریت لبنی متضاد از نظر کارایی فنی و زیست محیطی پرداخته‌اند [۲۹]. در مقاله حاضر، دلایل ناکارایی و نقاط ضعف روزنامه‌های تحت ارزیابی در اینستاگرام به کمک مدل کلاسیک (SBM)، شناسایی و به کمک الگویی که این مدل پیشنهاد داده است، به واحدهای کارای قوی (رأسی)، تبدیل خواهند شد (با فرض اینکه واحدهای کارا در شرایط ثابت باقی بمانند و پیشرفتی نداشته باشند).

یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های رسانه‌ای ایران به منظور استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی و به‌طور خاص شبکه‌های اجتماعی برخط با آن مواجه هستند، مرتبط با



«چارچوب‌های قانونی» و سیاست‌گذاری‌ها در حوزه «جریان آزاد اطلاعات» در کشور است؛ در نتیجه، عملکرد بسیاری از این سازمان‌ها را در فضای مجازی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتیجه بحث‌های منفی و سوگیرانه درباره استفاده از شبکه‌های اجتماعی برخط، فیلتر شدن اغلب این شبکه‌ها در ایران بوده است. به‌رغم تأکید اجلاس شورای بین‌دولتی برنامه بین‌المللی برای توسعه ارتباطات (مارس ۲۰۰۸)، بر «دسترسی سازمان‌های رسانه‌ای به تسهیلات فنی امروزی برای گردآوری، تولید و توزیع خبر و استفاده رسانه‌های عمومی، خصوصی و جامعه‌محور از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد مشارکت شهروندان با رسانه‌ها» [۳۴، ص ۹۱]، پژوهش‌ها در ایران نشان می‌دهد «وجود سیاست فیلترینگ در کشور و ضعف استفاده حرفه‌ای از شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های استفاده از شبکه‌های اجتماعی در کشور» [۱۹] مطرح است. اما، در عصری که شاهد رقابت جهانی سازمان‌های رسانه‌ای در استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین ارتباطی و به‌ویژه شبکه‌های اجتماعی برخط هستیم، ضرورت بازبینی سیاست‌گذاری‌ها در حوزه استفاده از این شبکه‌ها در کشور بیشتر احساس می‌شود. بی‌شک، استفاده از ابزارهای نوین تصمیم‌گیری علمی نیز در بهبود عملکرد سازمان‌های رسانه‌ای در این شبکه‌ها و ایجاد فضای رقابتی، سودمند خواهد بود.

۶- محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها

یکی از محدودیت‌های اجرای مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها این است که ارزیابی آن مبتنی بر زمان حال می‌باشد. در واقع، زمانی که به تعدیل ورودی و خروجی‌های واحدهای ناکارا می‌پردازیم، واحدهای کارا در حال تغییر و پیشرفت هستند. به‌منظور رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود به کمک مدل‌های (DEA) وضعیت واحدهای کارا را پیش‌بینی کنیم و موقعیت آنها را در زمان آینده ببینیم، سپس به بهبود واحدهای ناکارا پردازیم.

۷- منابع

- [1] Zikmund W. G., D'Amico M. *Effective marketing: creating and keeping customers in an e-commerce world*, Cincinnati: South-Western College Pub, 2002, 553 Pages.



- [2] Kaul V. "Changing paradigms of media landscape in the digital age", *Journal of Mass Communication and Journalism*, 2 (2), 2012, 1–9.
- [3] Yadav M., Rahman Z. "Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation", *Telematics and Informatics*, 34 (7), 2017, 1294–1307.
- [4] Statista. *Half of the world will be on the worldwide web*, [Online]. Available at: <https://www.statista.com/chart/16467/internet-usage-worldwide/> [cited 2018 Dec 19].
- [5] Clement. J. *Number of social network users worldwide from 2010 to 2023*, [Online]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> [cited 2020 Apr 01].
- [6] Clement J., *Most popular social networks worldwide as of April 2020, ranked by number of active users (in millions)*, [Online]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [cited 2020 Apr 24].
- [7] Wirtz B. W. *Media and internet management*, Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011 edition (July 14, 2011), ISBN-13: 978-3-8349-3010-1 (paperback), 2011, 569 pages.
- [8] <https://www.merriam-webster.com/dictionary/newspaper>.
- [9] Fortunati L., O'sullivan J. "Situating the social sustainability of print media in a world of digital alternatives", *Telematics and Informatics*, 37, 2019, 137–145.
- [10] Huang L., Lu W. "Functions and roles of social media in media transformation in China: A case study of CCTV news", *Telematics and Informatics*, 34 (3), 2017, 774–785.
- [11] Madhani P. M. "The resource-based view (RBV): Issues and Perspectives", *A Journal of Research of Prestige Institute of Management*, 1 (1), 2010, 43-55.
- [12] Markus M. L., Soh, C. "Banking on information technology: converting IT spending into firm performance", *In Strategic Information Technology Management*, 1993, 375–403.
- [13] Kalafut P. C., Low J. "The value creation index: Quantifying intangible value", *Strategy & Leadership*, 29, 2001, 9–15.
- [14] Martinez-Nunez M., Perez-Aguilar W. S. (2014) "Efficiency analysis of information technology and online social networks management: An integrated DEA-Model assessment", *Information & Management*, 51, 2014, 712-725.



- [۱۵] زالی و همکاران. «تأثیر شبکه اجتماعی بر عملکرد کسب‌وکار: اثر تعدیل‌کنندگی الگوی نقش و انگیزه کارآفرینانه (شواهدی مبتنی بر داده‌های GEM ایران، کرواسی و دانمارک)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶ (۲)، ۱۳۹۱، ۹۱-۱۱۱.
- [۱۶] حسن‌زاده ع.، ودادی ع.، الهی ش. «تجزیه و تحلیل قابلیت‌های وب ۲ در صنعت بیمه: ارائه مدل مفهومی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲ (۴)، ۱۳۹۱، ۲۳-۴۴.
- [۱۷] سهرابی، ب.، رئیسی وانانی، ا.، طالبیان، م. «ارائه الگویی برای تحلیل رفتار کاربران شبکه‌های اجتماعی با استفاده از روش داده‌کاوی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶ (۴)، ۱۳۹۵، ۸۴-۱۰۶.
- [۱۸] اخوان خرازیان، م.، شریفی‌الحسینی ه. «شناسایی و برتری‌یابی کارکردهای رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه صاحب‌نظران ایرانی»، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۴، ۱۳۹۶، ۵۶-۴۱.
- [۱۹] خانیکی، ه.، خجیر ی. «ظرفیت‌ها و چالش‌های شبکه‌های اجتماعی مجازی برای جامعه مدنی ایران»، فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین، ۵ (۱۷)، ۱۳۹۸، ۳۵-۶۹.
- [20] Emrouznejad A., Cabanda E., Gholami R. "An alternative measure of the ICT opportunity index", *Information & Management*, 47, 2010, 246-254.
- [21] Ceccobelli M., Gitto S., Mancuso P. "ICT capital and labor productivity growth: A non-parametric analysis of 14 OECD countries", *Telecommunications Policy*, 36, 2012, 282-292.
- [22] Xu J., Wei J., Zhao D. "Influence of social media on operational efficiency of national scenic spots in china based on three-stage DEA model", *International Journal of Information Management*, 36 (3), 2016, 374-388.
- [23] Farzipoor Saen R. "Media selection in the presence of flexible factors and imprecise data", *Journal of The Operational Research Society*, 62, 2011, 1695-1703.
- [۲۴] موسوی‌کاشی، ز.، حجاجی ح.، حسن‌زاده، ا. «اندازه‌گیری کارایی شبکه‌های اجتماعی سازمانی با رویکرد سرمایه اجتماعی به کمک مدل تحلیل پوششی داده‌ها»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، ۱۳۹۴.



- [۲۵] جهانشاهلو غ، حسین‌زاده لطفی ف، نیکومرام ه «تحلیل پوششی داده‌ها و کاربرد آن»، چاپ اول، تهران: انتشارات آثار نفیس، ۱۳۸۹.
- [26] Chen K., Yang G., Khoveyni M. "Measuring performance evolution of academic journals in management science and operations research: A DEA-Malmquist approach", *Journal of Management Science and Engineering*, 2 (1), 2017, 34–54.
- [۲۷] فرهنگی ع، دانایی ا. «توسعه و اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد متوازن در سازمان‌های رسانه‌ای»، تهران: انتشارات مکتب‌نظر، ۱۳۹۲.
- [28] Tone K. "A slacks-based measure of efficiency in data envelopment analysis", *European Journal of Operational Research*, 130, 2001, 498-509.
- [29] Soteriades A. D. et al. "Improving efficiency assessments using additive data envelopment analysis models: an application to contrasting dairy farming systems", *Agricultural and Food Science*, 24, 2015, 235–248.
- [30] Kocisova K. Gavurova B., Kotaskova A. "A slack-based measure of agricultural efficiency in the European Union countries", *Journal of International Studies*, 11 (1), 2018, 189-200.
- [31] Shang Y., Liu H., Lv Y. "Total factor energy efficiency in regions of China: An empirical analysis on SBM-DEA model with undesired generation", *Journal of King Saud University-Science*, 32 (3), 2020, 1925-1931.
- [32] Oliveira L., Figueira A. "Improving the benchmarking of social media content strategies using clustering and KPI", *International Conference on Project Management, Procardia Computer Science*, 121, 2017, 826–834.
- [33] Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. *Data envelopment analysis: A comprehensive text with models, applications, references and DEA-solver software*, 2nd ed. New York: Springer, 2007.
- [۳۴] یونسکو، «شاخص‌های توسعه رسانه‌ها: چارچوبی برای ارزیابی رسانه‌ها»، چاپ اول به فارسی، تهران: دفتر منطقه‌ای یونسکو در تهران، ۱۳۹۰.

اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای

داده‌بنیاد

مهدی حمزه‌پور^{*۱}، مرجان اعتمادی^۲

۱- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۲- دکتری مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۱

چکیده

در دنیای سازمانی، رهبران یا مدیران افرادی بسیار تعیین‌کننده و مؤثرند. مشاغل مدیریتی و رهبری نیز از کلیدی‌ترین مشاغل سازمان‌ها است که این موضوع در سازمان‌های دولتی به دلیل نقش پررنگ و محوری این سازمان‌ها در جامعه کلیدی‌تر می‌باشند. در پژوهش حاضر، پژوهشگران تلاش می‌کنند تا الگوی رهبری مناسبی را برای سازمان‌های دولتی پیشنهاد دهند. پس از بررسی‌های دقیق، الگوی رهبری ناب که پیشتر در محیط صنعت به کار گرفته شده است، مبنایی برای استخراج الگوی رهبری در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است. برای نیل به این هدف از روش پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد و استفاده از روش گردآوری داده‌ها به شکل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با خبرگان دانشگاهی یا اجرایی (یا توأم) موضوع، برمبنای روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و برمبنای راهبرد کدگذاری نکات کلیدی، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و استفاده کارا و اثربخش از نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA.PRO.2018.1)، مقوله‌های اصلی «الزامات دولت»، «اصالت» «کنش‌ها و تعاملات سازمانی»، «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» و نیز «اقدامات درون‌سازمانی» استخراج شد که منجر به پیامدهای این الگوی اکتشافی در قالب مقوله «رهبری ناب» شده است. دو نتیجه کلیدی «الگوی



اکتشافی توصیفی نظریه رهبری ناب در سازمان‌های دولتی و «استخراج قضایای نظری» همراه با پیشنهاد‌های پژوهشی و اجرایی حاصل این فرایند پژوهشی است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری ناب، نظریه داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی.

۱- مقدمه

در گستره تمدن نوین بشری با پیچیدگی‌های روزافزون ارتباط‌ها بین جوامع انسانی، نقش نهاد «سازمان» در تکوین این ارتباط‌های چندلایه‌ای و شبکه‌ای اجتناب‌ناپذیر است و از آنجا که حاکمان، سیاست‌گذاران، مدیران و رهبران موظف به ارائه خدمت و حکمرانی خوب و مطلوب به کل آحاد جوامع انسانی هستند، بهترین ابزار ساختاری برای تحقق این هدف، اداره بهره‌ور سازمان‌های تحت حاکمیت خود به شکل مطلوب است که از آنها به سازمان‌های دولتی تعبیر می‌شود؛ از این رو تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. خدمت‌کردن به مردم در قرن حاضر، مستلزم بازسازی نقش‌های دولت، سازمان‌های دولتی و مستخدمان دولت است. در اینجا می‌توان گفت از چالش‌های بزرگ اداره جوامع در قرن حاضر و پیش رو، مقوله رهبری سازمان‌های دولتی است [۱، ص ۳۰۹]. در سازمان‌های دولتی، کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران (رهبران) بر عهده دارند. حالا اگر رهبران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، به طور مسلم عملکرد این سازمان‌ها بهبود پیدا خواهد کرد [۲]. در این سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل ساختاری و محتوایی وجود دارند که به شدت به هم وابسته‌اند، به نحوی که مکانیزم مدیریت و رهبری این نوع از سازمان‌ها بی‌هیچ مداهنه‌ای از سطح پیچیدگی بالایی برخوردار است. به دلیل نبود الگوی مناسب و به کارنگرفتن مقوله‌های رهبری در سازمان‌های دولتی شاهد بروز مشکلات متعددی از جمله شکست خط‌مشی‌های عمومی، وجود نداشتن انگیزه کافی و لازم در مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی، رضایت‌نداشتن شهروندان از خدمات عمومی، نبود اعتماد و اطمینان به دولت و سازمان‌های دولتی، نبود اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری کارکنان دولتی، نبود مشارکت شهروندان و استفاده از ایده‌های شهروندان، نبود پاسخگویی،



شفافیت، احترام، سیاسی‌بازی و هستیم. همچنین تجربه زیسته اداره سازمان‌های دولتی در دنیا ما را به این امر رهنمون می‌کند که زمان عدم کارایی، اتلاف مالی و منابع انسانی، تفوق رفتارهای سیاسی بر رفتارهای عقلایی، شخصی‌سازی امور، خویشاوندسالاری، ژنگرایی، نبود شایسته‌سالاری، نبود مشتری‌نوازی، ضعف در رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی و انواع اتلاف و نبود رعایت احترام به شهروندان.... به سر رسیده است [۳]. به این مهم، نویسندگان در این مقاله، نظریه‌های نوین رهبری در سازمان‌های دولتی را مورد توجه قرار دادند؛ آنها این نتیجه رسیدند که در میان نظریه‌ها، مدل‌ها و مفاهیم نوین «سازه رهبری»، باتوجه به ویژگی‌های چندگانه سازمان‌های دولتی در عصر حاضر «نظریه رهبری ناب» با اصول مصرح خود از جمله: «احترام به افراد» و «بهبود مستمر» و با هدف محوری «کاهش اتلاف» و توجه به ویژگی‌های رهبر و توجه به پیروان می‌تواند شیوه‌ای کارا و مؤثر رهبری در سازمان‌های مذکور باشد. رهبری ناب^۱ به‌عنوان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. لین بلام (۲۰۱۲) در مطالعه خود درباره رهبری ناب بیان کرد که مدیریت و رهبری از هم جدا نیستند. امیلیانی (۲۰۰۸) تصریح می‌کند که «رهبری ناب شامل باورها، رفتارها و شایستگی‌ها، احترام به افراد، ایجاد انگیزه در افراد، بهبود شرایط کسب‌وکار، به‌حداقل رساندن و تعدیل سیاست‌های سازمانی، حصول اطمینان از بهره‌برداری مؤثر از منابع، از بین بردن سردرگمی و دوباره‌کاری می‌باشد» [۴]. رهبری ناب برای تحول ناب مؤثر در طولانی‌مدت ضروری است [۵]. قابلیت‌ها و ویژگی‌های این نوع رهبری از یک طرف و نبود مطالعه‌ای در خصوص رهبری ناب در سازمان‌های دولتی از طرف دیگر، پژوهشگران را بر آن داشته است تا در پژوهشی نسبت به شناسایی الگو (شرایط علی، پدیده‌محوری، عوامل مداخله‌گر (میانجی)، عوامل زمینه‌ای، کنش‌ها، تعامل‌ها و پیامدهای رهبری ناب اقدام کرده و از راه مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با مدیران و خبرگان حوزه رهبری سازمانی، روایی آن را بررسی و متغیرها و شاخص‌های الگو را استخراج کنند؛ به عبارتی در این پژوهش برای اولین بار الگویی در حوزه رهبری ناب در سازمان‌های دولتی ارائه خواهد شد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- رهبری ناب

واژه ناب در گذشته برای اشاره به زدودن ابعاد بی‌فایده فرایندها و به‌حداکثر رساندن ارزش برای مشتریان ابداع شد. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های مختلف بهینه‌سازی و بهبود سازمانی مثل کانبان، 5S^۱، SMED^۲، FIFO^۳ و ... استفاده می‌کنند، اما این روش‌ها تنها در کوتاه‌مدت به بهبود عملکردهای سازمان کمک کرده و در طولانی‌مدت، انتظارها را تأمین نخواهد کرد [۶]. از نظر لایکر و کانویس (۲۰۱۲) بزرگ‌ترین شکاف در قابلیت‌های موجود در حرکت ناب و علت اساسی شکست در بسیاری از برنامه‌های ناب، رهبری است [۷]. لایکر و کانویس (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کنند که رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به شمال حقیقی^۴ با ارزش‌های خود (چالش، کایزن، گمبا، کار گروهی و احترام به انسانیت^۵) تلاش کنند [۸]. نقش رهبری گاهی کلان و بیش از حد معمول به‌نظر می‌رسد؛ اما جای تردید نیست که رهبری نقش عمده‌ای در تحول ناب ایفا می‌کند [۹]. معیار واقعی رهبری نفوذ است، به‌طوری‌که اگر کسی نفوذ نداشته باشد، هرگز نمی‌تواند دیگران را رهبری کند [۱۰]. براساس تعریف رهبری وینستون و پترسون^۶ (۲۰۰۶) رهبر، تمامی صلاحیت‌های موردنیاز برای برعهده‌گرفتن مسئولیت به‌منظور واقعیت‌بخشیدن به بخش‌های اغلب نادیده گرفته‌شده ناب را داراست. رهبری، جایگاهی برای تغییر دادن پیروان خود و نگاه‌داشتن آنها در مسیر خود از راه چالش‌های مستمر، مربیگری و تعریف آشکار اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و ترویج‌دادن آنهاست [۱۱]. رهبری به سبک راه تویوتا که رهبری ناب است، نقش کلانی در تحول ناب ایفا می‌کند. باوجود شهرت و عمومیت زیاد مفهوم ناب، در سراسر جهان و در بین صنایع مختلف در مقایسه با منافعی که تویوتا از این رویکرد به‌دست آورده است، به کرات دیده می‌شود که بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی ناب ناتوان به‌نظر می‌رسند و عامل حیاتی فقدان رهبری

1. Set in Order, Shine, Standardize, Sustain, Sotr

2. Single-minute exchange of die

3. First in, First out

4. True North

۵. در زبان ژاپنی، گمبا- به معنی محل دقیق و واقعی کار است.

6. Humanity

7. Winston and patterson



ناب است [۹]. در واقع حلقه گمشده بین تولید (خدمات) و اجرای ناب و بهبود مستمر سازمان «رهبری ناب» است [۱۲].

ناب بودن اغلب با صنعت خودرو و به ویژه تویوتا همراه است. مفهوم «ناب» از سال‌های ۱۹۸۰، الهام‌بخش شرکت‌ها در سراسر جهان برای اتخاذ تفکر ناب می‌باشد. از آن به بعد، نظریه و عمل ناب به بخش‌های دیگر (برای مثال اداری، خدمات و مراقبت‌های بهداشتی) گسترش یافته و همچنین در بخش دولتی پدیدار شده‌اند [۱۳]. امیلیانی و امیلیانی (۲۰۱۳) بیان می‌کنند از سیستم مدیریت ناب می‌توان صرف‌نظر از شکل اطلاعات در همه اطلاعاتی که پردازش و تبادل می‌شوند، استفاده کرد. به این ترتیب می‌توان آن را در سازمان مختلفی مانند سازمان‌های تولیدی، خدماتی، دولتی، غیردولتی و... به کار برد [۱۴]. وندان و همکاران (۲۰۱۶) نیز معتقدند مدیریت ناب در سازمان‌های بخش دولتی و خدمات که با چالشی شبیه «کار بیشتر با منابع کمتر» مواجه هستند، نیز به کار گرفته می‌شود [۷]. ردنور و جانستون^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بیان کردند به منظور بهبود سازمان‌های دولتی نه تنها تمرکز بر فرایندهای داخلی نیاز است، بلکه باید بر ارج نهادن به مشتری در راستای افزایش خدمت‌رسانی هم توجه داشت. نتایج استفاده از ناب در بخش دولتی، سبب بهبود در چشم‌انداز داخلی می‌شود [۱۵]. شواهد نشان می‌دهد در سازمان‌های بخش دولتی، تمرکز بیشتر بر ابزارها و روش‌های استفاده از سیستم ناب بوده و کمتر بر عوامل آمادگی سازمان برای استقرار سیستم ناب توجه شده است که این به معنای تمرکز بیشتر بر منافع کوتاه‌مدت است و می‌تواند منجر به عدم پایداری و کارایی سیستم در طولانی‌مدت شود [۱۶].

۲-۲- رهبری در خدمات دولتی

در حکومت‌های مردم‌سالار، بخش دولتی ابزاری برای پیگیری مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سیاست‌مداران منتخب است. پائول جویس (۲۰۰۳) اعتقاد دارد در خلق چشم‌اندازهای راهبردی در خدمات دولتی، شناسایی اولویت‌های سیاست‌مداران اهمیت دارد. از مدیران بخش دولتی انتظار می‌رود، چشم‌اندازها را طراحی کرده و به کارکنان همه سطوح منتقل کنند. در

1. Radnor, Johnston



گزارش «تقویت رهبری در بخش دولتی»^۱، رهبری را به‌عنوان کلید تحقق چالش‌های قرن ۲۱ در خدمات دولتی شناسایی کرده است. نیاز به نوسازی، تأمین انتظارات بالاتر عموم، شراکت، همکاری و مهار فناوری جدید همگی معرف چالش‌های رهبری هستند [۱۷، ص ۲۷].

شایستگی‌های رهبری برای خدمات دولتی:

جدول ۱، مروری بر مدل‌های شایستگی رهبری بخش دولتی را نشان می‌دهد [۱۸].

جدول ۱. مدل‌های شایستگی رهبری برای خدمات دولتی در کشورهای مختلف [۱۸]

کشور	شایستگی‌های کلیدی	شایستگی‌ها
هلند شایستگی‌های مدیران عالی‌رتبه (۲۰۰۰)	حکمرانی منسجم	چشم‌انداز درباره آینده، جهت‌دادن به اهداف، مهارت‌های شبکه
	رفتارهای بین‌فردی	گوش‌دادن، حساسیت بین‌فردی، رفتار منعطف، توسعه کارکنان
	اثربخشی عملکردی	ابتکار، کنترل، تفویض اختیار، تعاملات
	حساسیت حکمرانی	آگاهی محیطی، پیوستگی حکمرانی، صداقت و فداکاری
	حل مشکلات	تحلیل اطلاعات، قضاوت، انعطاف‌پذیری، ثبات قدم
	تاب‌آوری	انرژی، مقاومت در برابر استرس، انگیزه‌بخشی، ظرفیت یادگیری
کانادا شایستگی‌های رهبری کلیدی (۲۰۰۴)	تفکر راهبردی	ابتکار از راه تحلیل و ایده‌ها
	مشارکت	بسیج افراد، سازمان‌ها و شرکا
	تعالی مدیریت ^۲	مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت افراد، مدیریت مالی
	ارزش‌های اخلاقی	خدمت‌رسانی با احترام و صداقت
استرالیا چارچوب قابلیت رهبری اجرایی (۲۰۰۱) و سیستم یکپارچه رهبری (۲۰۰۴)	شکل‌دهی تفکر راهبردی	قضاوت هوشمندانه، القای اهداف، کنترل اطلاعات و فرصت‌ها، قضاوت، هوش و حس مشترک، ابتکار از راه تحلیل ایده‌ها
	ترویج روابط کاری مولد	تنظیم روابط کاری، تسهیل مشارکت و همکاری، ارزش قائل شدن برای تفاوت‌ها و تنوع‌ها، متنورینگ و توسعه افراد
	دستیابی به نتایج	ایجاد ظرفیت سازمانی و پاسخگویی، هدایت و ایجاد تغییر، از عهده عدم قطعیت برآمدن، اطمینان از اتمام کار و رسیدن به نتیجه

1. Strengthening leadership in the public sector
2. Oral presentation
3. Convincing power
4. Tenacity
5. Management excellence



کشور	شایستگی‌های کلیدی	شایستگی‌ها
	نشان‌دادن انگیزه و صداقت فردی	حرفه‌ای‌گرایی و پاکدامنی، ریسک‌پذیری، تعهد، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی و تعهد به توسعه افراد
ایالات متحده شایستگی‌های اصلی مدیران اجرایی (۲۰۰۶)	رهبری تغییر	نوآوری و خلاقیت، آگاهی و شناخت محیط خارجی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، چشم‌انداز
	ایجاد ائتلاف	شراکت، درک سیاسی، مذاکره، تأثیرگذاری
	محرك نتایج ^۱	پاسخگویی، خدمت به مشتری، قاطعیت، کارآفرینی، حل مشکلات
نیوزلند نمایه شایستگی مدیر اجرایی (۲۰۰۹)	هدایت افراد	مدیریت تعارض، مدیریت تنوع، توسعه دیگران، ایجاد گروه
	هوش تجاری	مدیریت مالی، مدیریت سرمایه‌های انسانی، مدیریت فناوری
	رهبری راهبردی	ایجاد و توسعه برنامه‌ها، کنش‌ها و تعاملاتی بلندمدت
	مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های فردی و بین‌فردی بسیار توسعه‌یافته
	مهارت‌های عملیاتی	تمرکز کردن و انجام‌دادن کارها
	عمل کردن با صداقت	الگو قراردادن اخلاقیات، استانداردها و رفتارها در معیارهای صداقت
	مهارت‌های موقعیت‌یابی سازمان ^۲	درک زمینه‌های سیاسی سازمان
	شجاعت	ظرفه‌نرفتن از مسئولیت و بحث
	انرژی و انگیزه	نشان‌دادن انرژی و انگیزه برای رسیدن به نتایج بهتر
	توانایی و رهبری راهبردی، مدیریت و توانمندسازی، مدیریت برنامه و طرح، مدیریت مالی، مدیریت تغییر	توانایی و رهبری راهبردی، مدیریت و توانمندسازی، مدیریت برنامه و طرح، مدیریت مالی، مدیریت تغییر
آفریقای جنوبی چارچوب شایستگی SMS (۲۰۱۱)	شایستگی‌های کلیدی	مدیریت دانش، ابتکار در خدمت‌رسانی ^۳ ، تحلیل و حل مشکلات، جهت‌گیری ارباب‌رجوع و تمرکز بر مشتری
	شایستگی‌های فرایند	جهت‌گیری ارباب‌رجوع و تمرکز بر مشتری
انگلیس چارچوب شایستگی خدمات مدنی (۲۰۱۲)	تعیین جهت بخش راهبردی	توجه به تصویر بزرگ ^۴ ، تغییر و ارتقا، تصمیم‌گیری مؤثر،
	نتایج به‌دست‌آمده	دستیابی به نتایج اقتصادی، رهاسدن از ارزش‌های مالی ^۵ ، مدیر خدمات کیفی، سرعت‌بخشیدن
	مشارکت افراد	هدایت و ارتباط‌ها، همکاری و مشارکت، ایجاد توانایی
	ارزش‌های خدمات مدنی	صداقت و راستگویی، انصاف و بی‌طرفی و عینیت در تمام امور

Source: Australia, 2004; Canada, 2005; Hondeghem and Vandermulen, 2000; NZ, 2009; South Africa, 2011; UK, 2012; US, 2006. (Mau, 2015: 13-15)

1. Results driven
2. Organizational positioning skills
3. Service delivery
4. Seeing the big picture
5. Delivering value for money



در جستجوی کلمه «رهبری ناب» در منابع داخلی هیچ مقاله و پایان‌نامه مرتبط با این موضوع یافت نشد که تأکیدی بر نوآوری بالای موضوع پژوهش باشد. از این رو پژوهشگران با رجوع به منابع جهانی به نتایج جدول ۲ دست پیدا کردند.

جدول ۲. مطالعه‌های خارجی درباره رهبری ناب [۱۹]

پژوهشگران	عنوان مقاله‌ها	توضیحات
- گلای ^۱ و دیگران (۲۰۱۵)	- Lean Production and Leadership Attributes- The Case of Hungarian Production Managers	- ارتباط‌های عاملی برای توسعه ساختار رهبری ناب
- آییج ^۲ و دیگران (۲۰۱۴)	- Lean Leadership: an Ethnographic Study	- مشخصات رهبری ناب در مراقبت بهداشتی عبارت است از: ۱- مراجعه به گمبا؛ ۲- توانمندسازی و اطمینان؛ ۳- تواضع و گشودگی
- دامبروسکی ومی‌الک (۲۰۱۴)	-Lean Leadership 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation	- علل اصلی شکست ناشی از ضعف در عرصه رهبری: نادیده‌گرفتن فلسفه ناب، بی‌توجهی به افراد و حل مشکلات آنان
- دامبروسکی و همکاران (۲۰۱۳)، (۲۰۱۲)	- Lean Leadership- Fundamental Principles and	- موجبیت رهبری ناب در بهبود و توسعه، تضمین پایداری با مربیگری افراد و تعریف ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف در رهبری ناب
- پوکینسکا و دیگران ^۳ (۲۰۱۳)	- The Daily Work of Lean Leaders- Lessons from Manufacturing and Healthcare	- مشخصات رهبران ناب: رفتن به گمبا- برگزاری جلسه‌های رودرو با استفاده از ابزارهای بصری - فراهم کردن شرایط پیشرفت و تقویت کارمندان - الگوبودن و مربیگری
- باشین ^۴ (۲۰۱۲)	-An Important Change Strategy for Lean Success	- ناب‌بودن پایدار، نیازمند احترام به افراد، روند طرز فکر فرایندگرا و تشویق پیشرفت مداوم
- لین بلام (۲۰۱۲)	- A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership-Similarities and Differences	- درحالی‌که رفتارهای مرتبط با رهبری ناب به‌منظور خدمت به اهداف مهم بهسازی مداوم می‌باشند، الگوی رهبری توسعه‌ای نیز به‌دنبال دستیابی به رهبرانی است که از رفتارها و توسعه خود برخوردارند.

1. Gelei
2. Aij & et al.
3. Poksinska & et al
4. Bahasin



توضیحات	عنوان مقاله‌ها	پژوهشگران
- چالش و تلاش اصلی رهبران ناب عبارت است از ترویج فرهنگ منتهی به ناب بودن	-Prominent Obstacles to Lean	- باشین (۲۰۱۱)
پیشران‌های تغییر فرهنگ: تغییر رفتارها و نگرش‌ها و فنون مرتبط با روش‌های ناب	-How to Change a Culture: Lessons from NUMMI	- شوک ^۱ (۲۰۱۰)
- مدیریت ناب، شکاف بحرانی میان ابزار ناب و تفکر ناب را پر می‌کند.	- The Missing Link: Lean Leadership	- مان ^۲ (۲۰۰۹)
- معرفی «کار استاندارد» به مدیران اجرایی منجر به توسعه قابلیت‌ها و تأثیرگذاری هرچه بیشتر رهبری ناب می‌شود.	- Standardized work for executive leadership	- امیلیانی (۲۰۰۸)
- فقدان رابطه میان الگوهای شایستگی و کارآمد موجب دست‌کم‌گرفتن اعتقادهای موجود در فرهنگ و بافت سازمانی و طرز فکر رهبران می‌شود.	- Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies	- امیلیانی (۲۰۰۳)

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، جزو پارادایم‌های تفسیری، از نظر رویکرد پژوهش، پژوهش کیفی، از نظر استراتژی پژوهش، استراتژی نظریه داده‌بنیاد یا نظریه مبنایی، از نظر تاکتیک تاکتیک تحلیل محتوای پنهان را دارد. از نظر ماهیت روش، اکتشافی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است و با توجه به رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸ انجام شده است. برابر با استراتژی پژوهش مذکور، شیوه گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با مدیران، اساتید، خبرگان و کارشناسان حوزه دانش مدیریت و رهبری سازمانی به‌ویژه در حوزه سازمان‌های دولتی بوده است (داده دست اول) و مطالعات گسترده در راستای جمع‌آوری ادبیات، مطالعه‌ها و دسته‌بندی مقاله‌ها، کتاب‌ها در حوزه رهبری و حوزه ناب انجام شده است (داده دست دوم). روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش پژوهش کیفی با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله‌برفی و در نظر گرفتن پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته‌شده به‌وسیله سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» می‌باشد.

1. Shook
2. Mann



باتوجه به کیفی بودن روش پژوهش، حجم نمونه پژوهش حاضر، تا حد رسیدن به «اشباع یا کفایت نظری» در مجموع ۲۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی (به‌طور میانگین ۱۲۰ دقیقه) با در نظر گرفتن معیارهای فوق می‌باشد؛ پس از انجام مصاحبه ۲۰ام اشباع نظری حاصل شد، اما به‌منظور اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرایند گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۲۳ام ادامه پیدا کرد. در جدول ۳ پراکندگی مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است.

جدول ۳. پراکندگی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نوع	تعداد	درصد
۱	دانشگاهی	۹	٪۳۹/۲
۲	اجرایی	۸	٪۳۴/۷
۳	دانشگاهی و اجرایی (توأم)	۶	٪۲۶/۱
	جمع	۲۳	۱۰۰

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها باتوجه به روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بر مبنای تحلیل محتوای پنهان و مدل‌سازی کیفی است و در مرحله تعیین روایی، بر مبنای تجزیه و تحلیل مربوط به خود نظریه داده‌بنیاد بوده است. نرم‌افزار استفاده‌شده برای انجام و اجرای مراحل بالا، نرم‌افزار (MAXQDA.PRO.2018.1) برای کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی نسبت به مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی و قضیه‌ها) استفاده شده است.

اعتبار و روایی در پژوهش حاضر نیز همانند آنچه در پژوهش‌های کیفی مرسوم است «با تأکید بر قابلیت اعتماد، اصالت داده‌ها، مربوط بودن، و موثوق بودن» انجام می‌گیرد. همچنین پژوهشگر تلاش می‌کند تا افزون بر «درگیری طولانی با طرح پژوهش» (بیش از دو سال) و «توصیف دقیق و عمیق»، پیشرفت کار گردآوری و تحلیل اطلاعات را به‌طور مستمر زیر نظر اساتید مربوط به انجام برساند تا افزون بر تدقیق بیشتر، همواره امکان اصلاح مراحل وجود داشته باشد. علاوه بر موارد مذکور که استحکام درونی پژوهش را موجب خواهد شد، روش



پژوهش داده‌بنیاد تدبیر خاص و منحصر به فردی درون خود به نام «مقایسه و سنجش مستمر» دارد.

مقایسه و سنجش مستمر در پژوهش حاضر به صورت مداوم و با حرکت رفت و برگشتی پژوهشگر به مفاهیم و مقوله‌ها قبلی ظهور یافته صورت می‌گیرد. به این شکل که ظهور هر «مفهوم جدید» و یا «مقوله جدید» با توجه به مفاهیم و مقوله‌های قبلی شکل گرفته و در مقایسه با آنها خواهد بود. علاوه بر این مقایسه و سنجش مستمر «اصلاح» مفاهیم و مقوله‌ها قبلی را نیز به دنبال خواهد داشت. چنانچه بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، پژوهشگر به این نتیجه برسد که مفهوم یا مقوله قبلی شکل گرفته نیازمند اصلاح است، به این مهم اقدام می‌ورزد.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- کدگذاری باز

در این پژوهش، بر مبنای راهبرد کدگذاری نکات کلیدی، ۲۴۳۱ کد اولیه با تکرار (۶۷۶) کد بدون تکرار) به صورت برجسب‌های مفهومی نرم‌افزار و از کدهای اولیه مشابه، کدگذاری ثانویه‌ای شکل گرفت. به همین ترتیب از کدهای ثانویه مشابه، ۹۷ مفهوم به وجود آمد و از مفاهیم مشابه، ۳۷ مقوله فرعی، برجسب‌گذاری مفهومی شد. این فرایند کدگذاری اولیه تا استخراج مقوله‌های فرعی به صورت کاملاً مستقل و مجزا برای تک تک مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت.

از میان ۹۷ مفهوم انتزاعی ایجاد شده، ۴۶ مورد بدون سابقه نظری و به عنوان نوآوری پژوهش حاضر در سطح خلق «مفاهیم انتزاعی» تشخیص داده شد. مفاهیم به دست آمده در الگوی اکتشافی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در جدول ۴ یادآوری می‌شود.



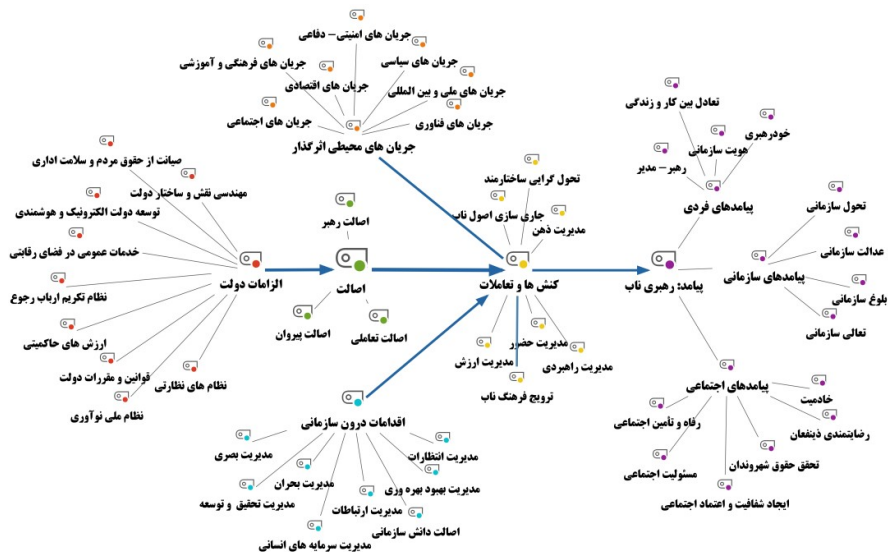
جدول ۴. «مفهوم‌سازی» حاصل از «کدگذاری باز» [۳]

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	راهبری دولت	۱۷	پیچیدگی تناسب‌های عوامل اجتماعی	۳۲	نظام ارائه ایده
۲	رقابتی‌شدن فضای دولتی	۱۸	اکتساب اثر عمیق سازمان از جامعه	۳۳	ارزشمندی سفر ناب
۳	مدیریت ارتباط با مشتری	۱۹	شبکه‌سازی اجتماعی	۳۴	جاری‌سازی سیستم‌های ارزشی
۴	ارجحیت منافع ملی و جمعی	۲۰	تحول در نظام تعلیم و تربیت	۳۵	رهبر-مدیر
۵	دنباله‌روی ارزش‌های حاکمیتی	۲۱	دگردیسی مفهوم پرورش در نسل جدید	۳۶	خودرهبری
۶	تفویح قوانین و مقررات دولتی	۲۲	خانواده و فامیل یادگیرنده	۳۷	هویت سازمانی
۷	امکان‌پذیری تغییر قوانین و مقررات در دولت	۲۳	توجه به اطلاعات تاریخی	۳۸	ویژگی‌های مدیریتی
۸	کارآمدی نظام‌های نظارتی	۲۴	فناوری نرم	۳۹	ویژگی‌های شخصیتی
۹	مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور	۲۵	نقش فناوری‌های نوین	۴۰	اصالت رفتاری پیروان
۱۰	مدیریت اطلاعات	۲۶	التزام اعتقاد رهبر ناب به اصول ناب	۴۱	اصالت شخصیتی پیروان
۱۱	تجاری‌سازی دانش	۲۷	امکان تعمیم‌پذیر بودن رهبری ناب در سازمان‌های دولتی	۴۲	گشودگی روابط
۱۲	برندسازی	۲۸	شراکت راهبردی	۴۳	هویت‌بخشی جمعی
۱۳	توجه به انتظاراتها	۲۹	اهمیت حضور حقیقی رهبر ناب	۴۴	ایجاد شفافیت و اعتماد اجتماعی
۱۴	مدیریت برند	۳۰	حضور وجودی پیروان	۴۵	رفاه و تأمین اجتماعی
۱۵	پدیده‌انگاری بحران سازمانی	۳۱	تغییر مدل‌های ذهنی	۴۶	تحقق حقوق شهروندان
۱۶	حمایت‌گری رهبر در مدیریت بحران				



۵-۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌های شان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود [۲۰]. از میان مقوله‌های فرعی به دست آمده با توجه به راهبرد ساختاری نظریه داده‌بنیاد، شش مقوله اصلی به دست آمد که عبارت است از «اصالت (مقوله محوری)»، «الزامات دولت (شرایط علی)»، «کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)»، «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی (شرایط بیرونی)»، «اقدامات درون سازمانی (عوامل درونی)»، «رهبری ناب (پیامدها)» می‌شود. پیامد رهبری ناب مشتمل بر پیامدهای «فردی»، «سازمانی» و «اجتماعی» می‌شود. در نمودار ۱ مقوله‌های اصلی به همراه مقوله‌های فرعی نشان داده شده است.



نمودار ۱. الگوی کدگذاری مدل داده‌بنیاد رهبری ناب پراساس نرم‌افزار MAXQDA.PRO.2018.1



۵-۳- کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت می‌پذیرد [۲۱]. در این مرحله براساس الگوی کدگذاری نظریه داده‌بنیاد الگوی رهبری در سازمان‌های دولتی تفسیر می‌شود: عوامل علی آن دسته از شرایط، رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند [۲۲]. در این پژوهش «مهندسی نقش و ساختار دولت»، «صیانت از حقوق، مردم و سلامت اداری»، «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندی اداری»، «خدمات عمومی در فضای رقابتی»، «نظام ملی تکريم ارباب‌رجوع»، «ارزش‌های حاکمیتی»، «قوانین و مقررات»، «نظام ملی نوآوری»، «نظام‌های نظارتی» به‌عنوان عوامل علی الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شد. شایان ذکر است که طبقه یا مقوله محوری طبقه‌ای است که بتوان آن را در مرکز قرار داد؛ یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند. همچنین باید بتوان آن را به کرات در داده‌ها مشاهده کرد. باتوجه به تأکیدات اصلی، طبقه «اصالت» به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد، اصالت در سازمان‌های دولتی متأثر از الزام‌های دولت است؛ به‌عبارت‌دیگر اصالت در سازمان‌های دولتی تأثیرپذیری معناداری از الزام‌های دولت می‌گیرند، طبقه «اصالت» به‌عنوان طبقه محوری شامل «اصالت رهبر»، «اصالت پیروان» و «اصالت تعاملی» می‌باشد. مفاهیم «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های مدیریتی» مقوله فرعی «اصالت رهبر» و دو مفهوم «اصالت شخصیتی پیروان» و «اصالت رفتاری پیروان» مفاهیم تکوین‌کننده مقوله فرعی «اصالت پیروان» ماست. همچنین مقوله فرعی «اصالت تعاملی» شامل دو مفهوم «گشودگی روابط» و «هویت‌بخشی جمعی» می‌باشد. کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی متأثر از اصالت (رهبر، پیروان، تعاملی) است. مقوله محوری اصالت تأثیر مستقیمی بر کیفیت کنش‌های و تعامل‌های سازمانی مانند «جاری‌سازی اصول ناب»، «تحول‌گرایی ساختارمند»، «مشارکت راهبردی»، «ترویج فرهنگ ناب»، «مدیریت حضور»، «مدیریت ذهن» و «مدیریت ارزش» می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر خارجی نیز شرایط بستری یا محیطی عمومی هستند که کنش‌ها و تعامل‌ها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. از متن مصاحبه‌ها و باتوجه به مفاهیم به‌دست‌آمده به مقوله‌های انتزاعی‌تر «جریان‌های اجتماعی»،

1. Intervening conditions



«جریان‌های اقتصادی»، «جریان‌های فرهنگی - آموزشی»، «جریان‌های ملی و جهانی»، «جریان‌های فناوری»، «جریان‌های سیاسی»، «جریان‌های امنیتی - دفاعی» به‌عنوان جریان‌های بیرونی اثرگذار محیطی دست یافته شد که به‌طور مستقیم بر کنش‌ها و تعامل‌ها تأثیر دارند. ویژگی‌های مداخله‌گر داخلی نیز عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها تحقق الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی امکان‌پذیر نیست. شرایط مداخله‌گر داخلی یا همان عوامل (اقدام‌ها) درون سازمانی مانند «مدیریت بهبود بهره‌وری»، «مدیریت سرمایه‌های انسانی»، «اصالت دانش سازمانی»، «مدیریت پژوهش و توسعه»، «مدیریت انتظارها»، «مدیریت بصری»، «مدیریت بحران»، «مدیریت ارتباط‌ها» بر کنش‌ها و تعاملات سازمانی اثرگذاری مستقیمی دارد. پیامد پیروی از کنش‌ها و تعامل‌ها که خود متأثر از جریان محیطی اثرگذار بیرونی و اقدام‌های درون‌سازمانی می‌شود، رهبری ناب است که خود شامل پیامدهای کلی فردی و سازمانی و اجتماعی است. در پژوهش حاضر، پدیده رهبری ناب به‌عنوان پیامد عوامل متعددی را شامل می‌شود مانند «پیامدهای فردی»، «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای اجتماعی». پیامدهای فردی خود نیز شامل مفاهیمی چون «رهبر-مدیر»، «خودرهبری»، «هویت‌بخشی» و «تعادل بین کار و زندگی» است. پیامدهای سازمانی نیز شامل «عدالت سازمانی»، «بلوغ سازمان»، «تحول سازمان» و «تعالی سازمان» می‌باشد و در آخر مقوله فرعی پیامدهای اجتماعی خود شامل مفاهیمی چون «خدمت»، «ایجاد شفافیت» و «اعتماد اجتماعی»، «رفاه و تأمین اجتماعی»، «رضایت ذی‌نفعان» و «تحقق حقوق شهروندان» می‌شود.

در فرآیند کدگذاری، آنتروپی شانون^۱ برای هر یک از کدها محاسبه شده و در قالب ماتریس فراوانی کدها در پژوهش ارائه می‌شود.

1. Shannon entropy

آنتروپی شانون در نرم‌افزار مکس کیو دی^۱ به‌صورت گرافیکی فراوانی کدها (مفاهیم، مقولات) موردنظر برای هر مصاحبه‌نشان می‌دهد و به‌طور صرف این ضریب اهمیت از نگاه کمیت اطلاعات می‌باشد و به کیفیت آن نمی‌پردازد و به‌عنوان اطلاعات تکمیلی ذکر شده است.



Code System	W	V	U	T	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	SUM	
> الزامات دولت																								96	
> اصالت																									319
> جریان های محیطی اثرگذار																									57
> اقدامات درون سازمانی																									261
> کنش ها و تعاملات																									183
> پیامد: رهبری ناب																									106
Σ SUM	22	27	35	34	30	20	26	30	49	44	43	40	52	42	47	33	29	46	71	61	67	92	82	1,022	

شکل ۱. ماتریس فراوانی مقوله‌های اصلی الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی

براساس ماتریس ارائه‌شده در الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی مقوله اصلی «اصالت» بیشترین فراوانی (۳۱۹) را در بین مقوله‌ها دارد.

۶- نتیجه‌گیری

در عصر حاضر عملکرد سازمان‌های دولتی به‌شدت روی کیفیت اهداف آحاد جوامع انسانی سایه افکنده است. به همین دلیل ارتقای سطح راهبری این نوع سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. از طرفی به‌نظر می‌رسد الگوی رهبری متمرکزی که مستجمع عوامل اثرگذار بر اداره بهینه این نوع سازمان‌ها باشد، تاکنون ارائه نشده است. از این رو پس از جستجوی پرکنکاش و نظام‌مند میان نظریه‌ها و الگوهای متعدد و متکثر رهبری سازمان و وجود نقاط ضعف در هریک از الگوهای پیشین به‌منظور پاسخ به سؤال‌های پژوهش، تصمیم به طراحی الگوی اکتشافی رهبری در سازمان‌های دولتی گرفته شد. به همین دلیل پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که باتوجه‌به ویژگی‌های چندگانه سازمان‌های دولتی در عصر حاضر «نظریه رهبری ناب» که پیش‌تر در محیط صنعت به‌کار گرفته شده است، می‌تواند مبنایی برای استخراج الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شود. برای نیل به این هدف از روش پژوهش کیفی مصاحبه بنیان نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. بر مبنای این انتخاب کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی به شیوه‌ای نظام‌مند و به‌صورت استقرایی صورت‌بندی شد؛ به گونه‌ای که نخست به شناسایی افراد خبره (که بخشی دانشگاهی و بخشی اجرایی و برخی هم ویژگی توأم دانشگاهی و اجرایی را داشته باشند) پرداخته شد. سپس مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمندی انجام شد. الگوی حاصل به لحاظ دستیابی به الگوی



اکتشافی، کاملاً الگوی فرایندی است. به دلیل حساسیت نظری پژوهشگران، انجام کدگذاری‌های دقیق باز، ثانویه، محوری و انتخابی و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها و به دلیل رعایت دو اصل اساسی «کثرت‌گرایی مصاحبه‌شوندگان» و «سنجش و پیگیری مستمر مصاحبه‌شوندگان»، مستقل‌بودن این روش تضمین می‌شود. با استفاده کارا و اثربخش از نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA.PRO.2018.1)، مقوله محوری «اصالت» و نیز شرایط علی با عنوان «الزامات دولت»، «کنش‌ها و تعامل‌های سازمانی»، دو مقوله اثرگذار بستر حاکم یا «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» و نیز مقوله عوامل داخلی «اقدام‌های درون سازمانی» و «رهبری ناب» به‌عنوان پیامد نهایی این الگوی اکتشافی استخراج شد.

در سطح «مفهوم‌سازی» و نیز «مقوله‌بندی» با توجه به ذهنیات خاص پژوهشگران در فرایند کدگذاری به‌طور طبیعی دسته‌ای از مفاهیم یا مقوله‌ها خلق می‌شوند که هر چند «لفظ» و عنوان «اسمی» آنها سابقه نظری دارد، اما «محتوا»ی هر کدام منحصر به فرد بوده و برآمده از داده‌های گردآوری شده پژوهش می‌باشد. بنابراین این احتمال وجود دارد که الفاظ به‌کار گرفته شده برای نام‌گذاری مفاهیم و مقوله‌ها به ظاهر سابقه نظری داشته باشند، اما از نظر پژوهشگران نیز نوآورانه تلقی شوند. در پژوهش حاضر ۳۷ مقوله فرعی تبیین شد که در قالب ۶ مقوله اصلی قرار می‌گیرد. بعضی از مقوله‌ها یا بخشی از آنها در ادبیات ناب، در «رهبری سازمان‌های دولتی» و در بررسی «کاربرد اصول ناب در خدمات دولتی» به‌وسیله پژوهشگران دیگر بررسی شده است که در ادامه به شرح همسویی‌های آنها پرداخته می‌شود:

در مقوله اصلی «الزام‌های دولت»، مقوله فرعی «خدمات عمومی در فضای رقابتی»، به‌وسیله هالینگ و رن‌استروم^(۲۰۱۴) الگوبرداری از سازمان‌های پیش‌تاز مورد توجه قرار گرفته است. مقوله فرعی «نظام ملی تکریم ارباب‌رجوع» با پژوهش مائو (۲۰۱۵) در رهبری سازمان‌های دولتی و بیان جهت‌گیری به سوی ارباب‌رجوع هم‌راستا می‌باشد. مقوله فرعی «ارزش‌های حاکمیتی» با پژوهش مائو (۲۰۱۵) در رهبری سازمان‌های دولتی و بیان ارزش‌های خدمات مدنی و حساسیت حکمرانی هم‌راستا می‌باشد.



- در مقوله محوری «اصالت»، «اصالت رهبر» در «رهبری سازمان‌های دولتی» به وسیله مایو (۲۰۱۵) که مهارت‌های شبکه‌سازی، گوش‌دادن، حساسیت بین‌فردی، فداکاری برای رهبری در کشورهای مختلف مهم دانسته شده است و برای مقوله فرعی «اصالت پیروان»، دامبرسکی و می‌الک (۲۰۱۴) تعهد پیروان را مهم دانسته‌اند.
- در مقوله اصلی «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» در مورد مقوله فرعی «جریان‌های فناوری» مائو (۲۰۱۵) در «رهبری سازمان‌های دولتی» مدیریت فناوری و در مقوله فرعی «جریان‌های سیاسی» غلامزاده (۱۳۹۳) در «رهبری سازمان‌های دولتی» شناسایی اولویت‌های سیاست‌مداران را مهم دانسته‌اند.
- در مقوله اصلی «کنش‌ها و تعاملات» پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) قهرمان بهبود و ابتکارهای بهبود را در بحث «به‌کارگیری اصول ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. مائو (۲۰۱۵) در «رهبری سازمان‌های دولتی»، مدیریت و ایجاد تغییر را بیان کرده است. دروتز (۲۰۱۴) بهبود ساختار را در «کاربرد اصول ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است. در مقوله فرعی «مدیریت راهبردی» مائو (۲۰۱۵) چشم‌انداز درباره آینده و جهت‌دادن به اهداف آگاهی محیطی، شکل‌دهی تفکر راهبردی؛ ردنور (۲۰۱۱) توجه به منافع کوتاه‌مدت در «به‌کارگیری ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. در مقوله فرعی «ترویج فرهنگ ناب» پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) حمایت فرهنگ سازمانی را در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مورد توجه قرار داده‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت حضور» مائو (۲۰۱۳) ابتکار از راه تحلیل ایده‌ها را «در رهبری سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است.
- در مقوله اصلی «اقدام‌های درون سازمانی» در مقوله فرعی «مدیریت بهبود بهره‌وری» مائو (۲۰۱۵) مهارت‌های عملیاتی، اطمینان از اتمام کار و رسیدن به نتیجه اثربخشی عملکردی در «رهبری سازمان‌های دولتی» را بیان کرده است. پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) بهبود عملیات و فرایندها؛ دروتز (۲۰۱۴) کاهش استاندارد اتلاف، کاهش زمان انجام کار، برآوردن نیازهای ارباب‌رجوع در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» را بیان کرده‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت سرمایه‌های انسانی» مائو (۲۰۱۵) مقاومت در برابر



استرس، مشارکت، کار گروهی «در رهبری سازمان‌های دولتی» را مهم دانسته است. در مقوله فرعی «اصالت دانش سازمانی» مائو (۲۰۱۵) تحلیل اطلاعات، ظرفیت یادگیری و منتورینگ «در رهبری سازمان‌های دولتی» بیان کرده است. پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) انتقال دانش را در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» بیان کرده اند. در مقوله فرعی «مدیریت پژوهش و توسعه» مائو (۲۰۱۵) نوآوری و خلاقیت را در «رهبری سازمان‌های دولتی» و راندور (۲۰۱۱) خلاقیت کارکنان برای بهبود در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت بصری» دروتز (۲۰۱۴) برنامه‌ریزی بصری را «در کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است. در مقوله فرعی «مدیریت بحران» مائو (۲۰۱۵) تعامل‌ها، مذاکره، متقاعدسازی در «رهبری سازمان‌های دولتی» و دروتز (۲۰۱۴) برگزاری جلسه‌ها و پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) ارتباط‌های مؤثر در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» حائز اهمیت دانسته‌اند.

- در مقوله اصلی پیامدها یا «رهبری ناب» مائو (۲۰۱۵) تعالی مدیریت (مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت افراد، مدیریت مالی) در «رهبری سازمان‌های دولتی»؛ پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) تفکر سیستمی؛ راندور و جانستون (۲۰۱۳) افزایش رضایت و انگیزه کارکنان، در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. مائو (۲۰۱۵) ارزش‌های اخلاقی (خدمت‌رسانی با احترام و صداقت)، پاسخگویی، خدمت به مشتری در «رهبری سازمان‌های دولتی»؛ راندور و جانستون (۲۰۱۳) افزایش رضایت کارمندان و مشتری، دروتز (۲۰۱۴) خدمت به مشتری در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» حائز اهمیت دانسته‌اند.

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم با طبقه‌های معین است [۲۳]. پنج قضیه نظری به شرح زیر به دست آمده است:

قضیه اول: اصالت در سازمان‌های دولتی متأثر از الزام‌های دولت است؛

قضیه دوم: کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی متأثر از اصالت (رهبر، پیروان، تعاملی) موجود است؛



قضیه سوم: شرایط مداخله‌گر داخلی یا همان عوامل درون سازمانی بر کنش‌ها و تعامل‌های سازمانی اثرگذاری مستقیمی دارد.

قضیه چهارم: کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی به‌طور مستقیم متأثر از جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی می‌باشند؛

قضیه پنجم: پیامد پیروی از کنش‌ها و تعامل‌ها که خود متأثر از جریان محیطی اثرگذار بیرونی و اقدام‌های درون سازمانی می‌شود، رهبری ناب است که خود شامل پیامدهای کلی فردی و سازمانی و اجتماعی است.

باتوجه به مبانی نظری، مبانی تجربی و ارزش افزوده‌ای که به سبب انجام روشمند این پژوهش بر ر مقوله رهبری ناب در سازمان‌های دولتی انجام شده است، می‌توان پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی را ارائه داد.

- پیشنهاد می‌شود ابعاد و متغیرهای رهبری ناب در سازمان‌های خصوصی بررسی شده و نتایج پژوهش انجام‌گرفته با نتایج پژوهش اخیر مقایسه شود.

- به‌منظور اطمینان از تحقق کامل پیاده‌سازی این الگوی اکتشافی، پژوهشگران بعدی بر طراحی ابزار یا ابزارهای پایش و سنجش مستمر مربوط به موفقیت یا عدم موفقیت اجرای این الگوی اکتشافی اقدام کنند.

- به‌منظور مطالعه تطبیقی کاربردی مبتنی بر زیست‌بوم اسلامی - ایرانی پیشرفت پیشنهاد می‌شود، مطالعه‌های اکتشافی الگوی رهبری ناب با رویکرد اسلامی انجام شود.

- بررسی تأثیرات رهبری ناب بر پیروان و عملکرد بلندمدت از راه مکانیزم‌های سطح گروهی و سازمانی انجام شود.

- پیشنهاد می‌شود جلسه‌های متعددی با مدیران اهرمی و اثرگذار سازمان‌ها در جهت تنویر افکار و اصلاح مدل‌های ذهنی در جهت آماده‌سازی برای به‌کارگیری این نوع از رهبری برگزار شود.



۷- منابع

- [۱] دانایی فرد ح. «نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، گذشته، حال و آینده»، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت، (۱۳۹۵).
- [۲] ایرانی ح، الوانی س. م، جنداقی غ، زارعی‌متین ح، «طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستان‌های دولتی استان قم»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰ (۳۸)، (۱۳۹۴)، ۱-۳۳.
- [۳] اعتمادی م. الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی، رساله دکتری به راهنمایی دکتر میرعلی سیدنقوی، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، (۱۳۹۸).
- [4] Ljungblom M., "A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership- Similarities and Differences", *Management and Production Engineering Review*, 3(4): (2012), 54-68.
- [5] Aij H.K., Visse M,V., Guy Widdershoven A,M., "Lean Leadership: an Ethnographic Study, Leadership in Health Services", 28(2): (2014), 119-134.
- [6] Dombrowski U., Mielke T., "Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation", *Variety Management in Manufacturing Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 17: (2014), 565-570.
- [7] Van Dun H. D., Hicks J. N., Wilderom C. P., "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research", *European Management Journal*, 35(2): (2016), 174-186.
- [8] Pendse O., "Performance measurement in relation to lean leadership A case study at SSAB that is undertaking a Lean transformation", *Master of Science in Engineering Technology Industrial and Management Engineering Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology, and Social Sciences*, (2016).
- [9] Shang G., "Toyota Way Lean Leadership: Some Preliminary Findings from the Chinese Construction Industry", *Lecturer, School of Architecture and the Built Environment*, The University of Newcastle, (2014).
- [۱۰] افجه، س.ع، حمزه پور م. «رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۸ (۲، ۳۱): (۱۳۹۳)، ۱۳۱-۲۰۴.
- [11] Ashtiani N. N., *Building a Sustainable Lean Culture (A Holistic Lean Leadership Model)*, for the Degree of Master of Applied Science in Industrial Engineering, Department of Mechanical and Industrial Engineering Montreal, Quebec, Canada, (2016).



- [12] Halling B., Renstrom J., "Lean leadership: a matter of dualism", *Human Resources and Develop and Management*, 14(4): (2016), 242-253.
- [13] Pedersen E. R. G., Huniche M., "Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective", *International Journal of Public Sector Management*, 24 (5): (2011), 403-420.
- [14] Emiliani M. L., Emiliani M., "Music as a framework to better understand Lean leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5): (2013), 407-426.
- [15] Drotz E., "Lean in the Public Sector", *Possibilities and Limitations, Linköping Studies in Science and Technology*, Thesis No. 1677, Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden, (2014).
- [16] Radnor Z., "Implementing lean in health care: making the link between the approach, readiness and sustainability", *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1): (2011), 1-12.
- [۱۷] غلامزاده داریوش «رهبری استنتاج درس‌هایی از بافت سازمان»، چاپ دوم، انتشارات ترمه، (۱۳۹۳).
- [18] Mau T. A., "Leadership competencies for a global public service", *International Review of Administrative Sciences*, 83(1): (2015), 3-22.
- [۱۹] سیدنقوی م. ع.، حمزه‌پور، م.، بامداد صوفی، ج.، اعتمادی، م. «طراحی مدل مفهومی ساختاری- تفسیری رهبری ناب، مبتنی بر رهیافت جامع جوهره مفهوم ناب»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا، ۷(۵۷): (۱۳۹۷)، ۲۳۳-۲۵۱.
- [۲۰] دانایی‌فرد ح.، الوانی س. م.، آذر ع. «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، انتشارات صفار، (۱۳۹۲).
- [۲۱] اشتراوس ا.، کوربین ج. «مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای»، ترجمه ا. افشار، تهران: نشر نی، (۱۳۹۲).
- [۲۲] مهدی بیگی ن.، کمالیان ا.، یعقوبی ن.، پورعزت ع.، رونقی م. «توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹ (۳): (۱۳۹۸)، ۱۱۱-۱۳۲.
- [۲۳] حمزه‌پور م. «الگوی بومی رهبری کوانتومی در شرکت‌های داده‌بنیان ایران»، اندیشه مدیریت راهبرد، ۱ (۳۳): (۱۳۹۷)، ۱۵۳-۱۸۳.

توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون

آرمین رجبزاده^۱، مهدی مرتضوی^{۲*}، محمد دوستار^۳، نسرين آخوندی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
- ۴- استادیار، گروه ریاضی، دانشکده فنی و مهندسی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۰۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۷

چکیده

ایجاد ظرفیت، بر درک موانعی که مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها را از تحقق اهداف توسعه باز می‌دارند، متمرکز می‌شود و به آنها امکان دستیابی به نتایج توسعه را می‌دهد. هدف این پژوهش ارائه یک تحلیل مفهومی از مؤلفه‌ها و نتایج ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه است. جهت‌گیری پژوهش حاضر، توسعه‌ای و روش‌شناسی آن با تمرکز به کلمه‌ها، موشکافی و دقت در متن به‌منظور تجزیه، توصیف، تشریح و تفسیر متون از راه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان دانشگاهی آشنا به سیاست‌گذاری در بخش آموزش عالی و مجموعه اسناد و مقاله‌هایی بود که با سؤال‌ها و



متغیرهای پژوهش ارتباط داشتند. نمونه‌گیری در این بخش هدفمند که از طریق روش زنجیره‌ای به تعداد سیزده نفر انتخاب شد. در این بخش برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای کنترل کیفیت تحلیل مضمون، از روایی تئوریک با رویکرد دریافت نظرات متخصصان به‌عنوان کمیته تخصصی و راهنما و ضریب کاپای کوهن استفاده شد. با تأیید گروه کانونی و برآورد ضریب ۰/۷۶۱، یافته‌های پژوهش از قابلیت اعتبار و اعتماد لازم برخوردار بود. نتایج نشان می‌دهد که ظرفیت‌سازی سازمانی پنج مضمون اصلی توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساخت‌ها و یک مضمون پاسخگویی اجتماعی به‌عنوان پیامد پدیده مورد مطالعه دارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا سطوح تحلیل فردی و محیطی نیز در ظرفیت‌سازی مطالعه شود.

واژه‌های کلیدی: ظرفیت‌سازی سازمانی، پاسخگویی، آموزش عالی، تحلیل مضمون.

۱- مقدمه

تقویت پاسخگویی ملی به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود خدمات عمومی و پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف توسعه هزاره سوم مطرح شده است [۱؛ ۲]. اصول حاکمیتی، محیطی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها را قادر به انجام، انطباق و پایدارماندن به‌ویژه در بحران می‌سازد. از این جهت سازمان‌های دولتی برای تصمیم‌گیری، عمل و ارائه نتایج (پاسخگویی) کارآمدتر و مؤثرتر در پرداختن به نیازها و خواسته‌های یک جامعه (عملکرد) عمل می‌کنند [۳]. سازوکارهای پاسخگویی به‌تنهایی ممکن است برای پاسخگوبودن و ارائه خدمات بهتر، نتایج کافی ارائه ندهند. ایجاد ظرفیت و ارائه انگیزه‌های بیشتر از طرف ارائه‌دهندگان ممکن است همراهی لازم برای پاسخگویی باشند. شفافیت منجر به افزایش پاسخگویی از طرف ارائه‌دهندگان در قالب دسترسی بهتر و کیفیت خدمات و به تبع آن به نتایج بهتر توسعه منجر می‌شود [۴]. در همین راستا یکی از جدی‌ترین مسائلی که در زندگی عمومی امروز مطرح است، فرسایش رابطه میان شهروندان و دولت است. دولت با تمرکز بر یکپارچگی و پاسخگویی، از راه بازسازی یک عنصر مهم به نام ظرفیت‌سازی می‌تواند نقش مهمی در بازگرداندن اعتماد شهروندان داشته باشد [۵]. ظرفیت‌سازی در دولت‌ها اغلب شامل ارائه



ابزاری برای کمک به آنها در انجام وظایف خود به بهترین وجه می‌باشد. اینها شامل ایجاد توانایی دولت در بودجه، جمع‌آوری درآمد، ایجاد و اجرای قوانین، ترویج تعامل مدنی، شفافیت، پاسخگویی و مبارزه با فساد است [۶]. به‌منظور ارزیابی اینکه چگونه و تا چه حد سیاست‌های ظرفیت‌سازی، ایجاد مسئولیت و پاسخگویی را بر عهده دارند، تحلیلی ارائه شده است که ناشی از مفهوم نوظهور ظرفیت دارد. این مفهوم فراتر از یک تمرکز سنتی بر دستیابی به منابع مالی و فیزیکی است [۷-۹]. برنامه‌های ظرفیت‌سازی به‌منظور پاسخ‌دادن به فرصت‌های مطرح‌شده و تغییرات محیطی درجهت توسعه پایدار انجام می‌شود [۱۰]. لاورنه^۱ (۲۰۰۴) ظرفیت‌سازی را به‌عنوان فرایندی تعریف می‌کند که در آن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع توانایی‌های خود را از لحاظ سرمایه انسانی، سازمانی و اجتماعی افزایش می‌دهند [۱۱]. اینمارک و آهنه^۲ (۲۰۰۳) ظرفیت‌سازی را به‌عنوان توسعه منابع انسانی (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های گروهی) به‌منظور توسعه و مدیریت مناطق خاص از جامعه تعریف می‌کنند [۱۲]. براون و همکاران^۳ (۲۰۰۱) ظرفیت‌سازی را فعالیت‌هایی درجهت افزایش توانایی و انجام تلاش برای بهبود زندگی و تقویت جایگاه سازمان‌ها در جامعه تعریف کرده‌اند [۱۳]. کریلی^۴ (۲۰۰۳) ظرفیت‌سازی را ارتقای توانایی‌ها، نقاط قوت، ویژگی‌های ملموس‌تری از دانش، مهارت فنی، مهارت و رهبری، مشارکت در شکل همکاری، روابط و شبکه‌ها، منابع سازمانی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و استفاده از زیرساخت‌ها و سیاست‌ها تعریف کردند [۱۴]. پیترز^۵ (۱۹۹۶)، مفهوم ظرفیت را مشتمل بر تدوین، اجرای خط‌مشی و پاسخگویی نظام سیاسی به تقاضاهای نیروهای اجتماعی دانسته است [۱۵].

فلسفه وجودی نهاد آموزش عالی، توسعه علمی و توانمندی جامعه در علم، فناوری و گسترش فرهنگ، اقتصاد و فناوری ملی است. دانشگاه‌ها با گسترش مرزهای دانش و تولید علم و نوآوری در زمینه فناوری‌های نوین، شایستگی و توانمندسازی افراد، روزآمدسازی برنامه‌ها، حل مشکلات کشور، تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین، توانمند و خلاق با رعایت

1. Lavergne
2. Enemark & Ahene
3. Brown & et al.
4. Crilly
5. Peters



قانونمندی، صداقت و شفافیت در پاسخگویی به انتظاراتهای جامعه نقش کلیدی دارد [۱۶]. با افزایش نقش دانشگاه‌ها برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد، باید از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده کرد. در همین راستا یکی از محورهای کلیدی بحث درباره نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه، مسئله مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر نیازهای متنوع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و زیست‌محیطی است که تحقق این کارکرد فقط منوط به درجه انطباق و سازگاری آموزش عالی و نهاد دانشگاه با محیط علمی و اجتماعی است. دانشگاهی که فاقد قدرت سازگاری با هنجارها و سازوکارهای علمی و اجتماعی است هرگز نمی‌تواند در مواجهه با نیازها و مسائل محیطی پاسخگو و مسئله‌گشا باشد [۱۷]. به نظر می‌رسد که دو عامل اصلی از جهت‌گیری بخش آموزش عالی به سمت دیدگاه پاسخگویی اجتماعی پشتیبانی می‌کنند: محیط در حال تغییر که در آن دانشگاه‌ها فعالیت می‌کنند و چالش‌هایی که آموزش عالی به‌تازگی با آن مواجه شده است [۱۸]. در شرایط فعلی می‌توان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی آموزش عالی را فرایند مداوم بهسازی و بازسازی ساختارها، برنامه‌ها و توانمندسازی نیروی انسانی، شکاف میان انتظارات اجتماعی و دستاوردهای آموزشی، خط‌مشی‌های تولید علم و به‌کارگیری علم در جامعه و عدم تناسب برنامه‌ها و الگوهای توسعه‌ای، تناسب‌نداشتن تخصصی دانش‌آموختگان با صنعت و نیازهای جامعه، سازگاری قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکردی با تغییرات عظیم و سریع محیطی دانست [۱۹]. دانشگاه‌ها علاوه بر بازتولید علم باید به انتظارات جامعه و محیط بیرون از خود پاسخگو باشند. جامعه نیز انتظار پاسخگویی دانشگاه در برآوردن انتظارات آنها را دارد [۲۰]. از آنجایی که دانشگاه در بستر تغییرات اجتماعی عمل می‌کند، لازم است که به‌صورت مستمر خود را با این تغییرات سازگار سازد. برای تحقق چنین سازگاری و باتوجه‌به شکاف موجود بین آموزش عالی و نیازهای اجتماعی و لزوم پاسخگویی به تقاضای فشرده اجتماعی، ارتباط مستقیم سیاست‌گذاران با مسائل جامعه، برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت بیشتر، بخش آموزش عالی نیازمند الگوی کارآمد ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به این انتظارات است. درجهت حصول به این هدف غایی، پژوهشی با عنوان شناسایی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه با رویکرد تحلیل مضمون



ارائه می‌شود. در راستای مسئله اصلی در این پژوهش، پژوهشگر در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که الگوی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظاراتی جامعه چیست؟ در راستای پاسخ به این سؤال، مؤلفه‌های ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظاراتی جامعه شناسایی می‌شوند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر پژوهش‌ها و تحولات گسترده‌ای در حوزه مدیریت دولتی در جوامع توسعه‌یافته و در حال توسعه انجام شده است. همچنین تلاش برای دستیابی به دولت کارآمد و نظامی اثربخش از اولویت‌های اصلی حکومت‌ها شده است. در کشورهای در حال توسعه، دولت خود ماشین توسعه و نیروی محرکه آن است و مهمترین نقش را در این فرایند ایفا می‌کند [۲۱]. با توجه به انتقادهایی که بر الگوی اداره امور عمومی سنتی وارد شد، الگوی اداره امور عمومی نوین شکل گرفت که بر ایجاد دولت پاسخگو، تصمیم‌گیری دموکراتیک، توسعه برابری اجتماعی، بوروکراسی‌زدایی و تمرکززدایی تأکید داشت [۲۲]. اوکنل^۱ (۲۰۰۵) معتقد است که پاسخگویی زمانی محقق می‌شود که خدمات عمومی به‌صورت کارآمد، با کیفیت مطلوب و قیمت پایین ارائه شوند. بنابراین از نظر او، معیار رفتار مسئولانه و پاسخگو، کارآمدی و کیفیت خدمات عمومی است [۲۳]. به دلیل نقش فزاینده دولت در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، توجه ویژه‌ای به اصلاح و بهبود ظرفیت اداری در این کشورها شده و اصلاح اداره امور عمومی در رأس برنامه‌های توسعه اجتماعی قرار گرفته است [۲۴]. افزایش کارایی و اثربخشی هدف مکتب تیلوریسم بوده است. این اهداف در جهت افزایش بهره‌وری و به حداکثر رساندن سود در شرکت‌های خصوصی و حداکثر کردن خدمات در سازمان‌های عمومی می‌باشد. عدم توانایی دستگاه دولتی برای به حداکثر رساندن اهداف، شرایط خدمات عمومی ضعیف، عدم توازن یا غیرانعطاف‌پذیری کارکنان، سازمان‌های جداشده و مجزا با ویژگی‌های ساختاری متمرکز، کاملاً سلسله مراتب، مدیریت اقتدارگرا، فقدان ظرفیت مالی، اقتصادی و مدیریت عمومی و سطح پایین شفافیت و مسئولیت محدودیت‌هایی ایجاد کرده که لازم است

1. Oconnell



بخش دولتی ظرفیت خود را توسعه دهد [۲۵]. دریهر و همکاران^۱ (۲۰۰۹) چهار هدف اصلی برای بهبود ظرفیت‌سازی ارائه داده است: ۱- ایجاد مدیریت دولتی کارآمد و ساده؛ ۲- ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه اشتباه کمتری را به کارکنان دهد؛ ۳- ایجاد مدیریت دولتی اطمینان‌بخش و ۴- ایجاد مدیریت دولتی با کارایی بالا برای خدمت‌دهی [۲۶].

ظهور موضوع ظرفیت‌سازی با مدل‌های توسعه مرتبط است که ظرفیت را اساس توسعه پایدار می‌بینند [۲۷]. توسعه ظرفیت سازمانی برای بهترکردن وظایف اصلی، دستیابی به رسالت خود و بهبود عملکرد کلی و توانایی انطباق با شرایط متغیر است [۲۸]. گراو^۲، (۲۰۰۹) عوامل مؤثر در توسعه ظرفیت آموزش‌عالی را شامل منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، زیرساخت‌ها، مدیریت و رهبری دانسته است. با این حال چیزی که در بیشتر مذاکرات مطرح می‌شود، ضرورت توسعه آموزش‌عالی نیست، بلکه چگونگی و کیفیت این توسعه است. هدف از بررسی ظرفیت سازمانی اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم در طول فرایند سیاست‌گذاری است [۲۹؛ ۳۰]. سازمان‌های داخل و خارج از دولت نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های انسانی، مالی، شبکه‌ای و دانشی هستند تا بتوانند فرایند سیاست‌گذاری را به‌خوبی طی کنند [۳۱]. دانشگاه‌ها همواره به‌عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندان متفکران، پژوهشگران، دانش‌پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت‌بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقش اساسی دارند. دانشگاه‌ها به‌منظور به‌انجام‌رساندن وظایف خطیر و پویایی و ارتقای خود، نیازمند الگو و ابزار مناسب برای ارزیابی و اطمینان کیفی از روند برنامه‌ها و فرایندهای مربوط، کارایی و اثربخشی دانش‌آموختگان در بازار مشاغل می‌باشند. از سوی دیگر، نظام آموزش عالی کشور برای حفظ پویایی خود نیازمند برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و راهبردی، بهبود فرایندها و روش‌ها و کنترل مستمر کیفیت است [۳۲]. در همین راستا و در زمینه ظرفیت‌سازی پژوهش‌هایی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. مرینو و کارمندو^۳ (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی در طرح‌های توسعه» چارچوبی ارائه

1. Dreher & et al.
2. Grauwe
3. Merinoa & Carmenado



می‌کنند که مبنایی برای تجزیه و تحلیل عناصر مهم ظرفیت در هر سطح (فردی و اجتماعی) است و موفقیت را در طول زمان ترویج می‌کند و آنها را در سه بعد: تکنیکی، رفتاری و بافتی تقسیم می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد که طرح‌های توسعه در دهه‌های اخیر از تمرکز بر ارائه زیرساخت‌های فیزیکی و مالی به رویکردهایی با تمرکز بر آموزش و ظرفیت‌سازی برای کاهش فقر و بهبود معیشت مردم محلی شکل گرفته‌اند [۳۳]. دلیل^۱ (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی به‌عنوان ابزاری برای اصلاحات سازمانی» دریافت، پژوهش‌های اخیر درباره کشورهای در حال توسعه نشان داده است که افزایش عملکرد سازمان‌های بخش دولتی از راه مداخله‌های ساخت ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی؛ تقویت سازمانی و اصلاحات نهادی که برای تغییر «قواعد بازی» طراحی شده‌اند، می‌توانند ابزاری حیاتی برای پاسخگویی و مدیریت گذار از انحصار دولت به رقابت بازار باشند [۳۴]. کریسپ و همکاران^۲ (۲۰۰۰)، نیز در پژوهشی با عنوان «چهار روش برای ظرفیت‌سازی: پیامدهای ارزیابی و پاسخگویی» چهار رویکرد ظرفیت‌سازی و حوزه‌های اندازه‌گیری آن که شامل ۱- سازمانی از بالا به پایین؛ ۲- سازمانی از پایین به بالا؛ ۳- مشارکت و ۴- سازمان‌دهی جامعه را نام بردند. نتایج این پژوهش گزارش داد عوامل سازمانی، استراتژی‌ها و تغییرات ساختاری به‌منظور پاسخگویی موجب پیشرفت‌های پایدار در حوزه سلامت می‌شود [۳۵]. جاج^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی «ظرفیت تغییر سازمانی» را در وجود رهبران قابل اعتماد، سطح عمومی اعتماد میان کارکنان، زیرساخت‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی پاسخگو نسبت به نتایج دانستند [۳۶]. براون و مور^۴ (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «پاسخگویی، استراتژی و سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی» با ارائه مدل چرخشی که سه بعد حمایت و قانون‌مداری، ظرفیت عملیاتی و توجه به ارزش‌ها دارد؛ سه نقش برای سازمان‌ها را تصور کردند: ۱- رفاه و ارائه خدمات؛ ۲- ظرفیت‌سازی؛ ۳- سیاست و نفوذ سازمانی که این سازمان‌ها با ساختارهای کاملاً متفاوتی از پاسخگویی خدمت می‌کنند [۳۷]. شیل و همکاران^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی مشارکت دانشگاه‌ها در

1. Dill
2. Crisp & et al.
3. Judge
4. Brown & Moore
5. Shiel & et al.



ظرفیت‌سازی برای توسعه پایدار» عنوان کردند. دانشگاه‌ها می‌توانند با کمک به پژوهش‌ها، مهارت‌های فنی، منابع انسانی و دانش نوظهور، ایجاد تغییر اجتماعی را بیشتر کنند [۳۸]. محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدلی برای ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری در قوه مجریه کشور» عوامل نهادی، زیرساخت‌ها و قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری و تعاملات محیطی مشارکت‌جویانه را به‌عنوان شرایط علی ظرفیت‌سازی تعیین کردند [۳۹]. فروزنده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه براساس الگوی مک کینزی» نشان دادند شرط رسیدن به کیفیت مطلوب در آموزش و پژوهش ایجاد و حمایت از ظرفیت‌های مالی، توسعه طرح‌ها، برنامه‌های راهبردی، منابع انسانی کارآمد و فناوری اطلاعات می‌باشد [۴۰]. فقیهی و کاظمی بیدگلی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران» اصلاح و بهبود ظرفیت سازمانی را فرایند تغییر در حوزه ساختار سازمانی، تمرکززدایی، مدیریت کارکنان، مالیه عمومی، اصلاحات قانونی، اصلاحات خدمات عمومی و نظام مدیریت منابع انسانی، ارتقای دولت الکترونیک، تقویت شفافیت و پاسخگویی و کیفیت برنامه‌ها عنوان کردند [۲۱]. با مطالعه تئوری‌های پشتیبان و پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش به برخی از مفاهیم و ویژگی‌های ظرفیت‌های سازمانی اشاره می‌شود:

جدول ۱. شناسایی مفاهیم و ویژگی‌های ظرفیت‌سازی سازمانی با توجه به مرور اسنادی و پیشینه

(منبع: یافته‌های پژوهش)

منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۱۳]	برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت مالی، مدیریت اطلاعات، شبکه ارتباطات و مدیریت منابع انسانی
[۴۱]	ظرفیت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد، رهبری، هماهنگی
[۴۲]	رهبری سازمان، فرهنگ، راهبرد، سیستم‌ها، ساختار و منابع
[۴۳]	ایجاد زمینه و چارچوب مفهومی، چشم‌انداز، استراتژی، فرهنگ، ساختار
[۴۴]	توانایی ارزیابی و پاسخگویی، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستم‌های مدیریتی، مدیریت دانش، مدیریت درآمد و هزینه



منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۴۵]	سیستم‌های انگیزشی و تشویقی، مدیریت برنامه، اولویت‌های سازمانی، فرایندها، سیستم‌ها و رویه‌ها، منابع انسانی و مالی، به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، زیرساخت‌ها
[۴۶]	مشارکت ذی‌نفعان، ارزیابی موقعیت و تعریف یک چشم‌انداز، تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌ها، بودجه، مدیریت و پیاده‌سازی، ارزیابی
[۴۷]	انجام و مشارکت، انجام وظایف فنی، ارائه خدمات و وظایف تدارکاتی، ارتباط و جذب پشتیبانی، سازگاری و تجدید حیات، تعادل بین تنوع و انسجام
[۴۸]	ساختار، منابع انسانی، سیستم‌ها و فرایندها، ابزار و زیرساخت
[۳۹]	منابع، ساختارها، رویه‌های مدیریتی باثبات و قدرت تعامل با بخش‌های مختلف، اعتماد، بوروکراسی قوی و کارآمد، تفکر راهبردی و زیرساختارها
[۴۹]	رهبری، مأموریت‌ها و استراتژی، برنامه‌های اداری، جمع‌آوری و جذب درآمد، تنوع، مشارکت و همکاری، ارزیابی، حمایت و تغییر سیاست
[۵۰]	توسعه سازمانی، توسعه منابع، پیوندها یا اجتماع، برنامه‌ریزی و خدمات، فعالیت‌های راهبردی

۳- روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر توسعه‌ای و روش‌شناسی آن، کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام شده است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤال‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد؛ به‌عبارتی دیگر، مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف، سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد [۵۱]. نوع‌شناسی تحلیل مضمون این پژوهش به روش آترید- استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) است. در این روش، مضمون پایه مبین نکته مهمی در متن است و با ترکیب آنها، مضمون سازمان‌دهنده ایجاد می‌شود. مضمون سازمان‌دهنده واسط مضامین فراگیر و پایه شبکه است و مضمون فراگیر در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرد [۵۲]. برای دستیابی به هدف بالا و درک پدیده ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه از رویکرد قیاسی استفاده می‌شود. این روش تحلیل، رویکرد جهت‌دار نیز نامیده می‌شود. هدف تحلیل جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و

1. Attride- Stirling



یا خود نظریه است. شروع پژوهش در رویکرد قیاسی با استفاده از نظریه‌هایی در ارتباط با موضوع پژوهش است و استخراج کدها از نظریه و یا یافته‌های پژوهشی انجام می‌شود. در این پژوهش، محقق با به‌کاربردن نظریه‌های موجود و پژوهش‌های پیشین، متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه را شناسایی می‌کند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود و در نهایت داده‌ها با توجه به مقولات و مفاهیم کدگذاری می‌شوند [۵۳]. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی و مجموعه اسناد و پایگاه‌های داده علمی قابل استناد می‌باشد که با سؤال‌ها و متغیرهای تحقیق ارتباط دارند. برای انتخاب نمونه‌های مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌طور مشخص از روش زنجیره‌ای^۱ استفاده شد. در این روش نمونه‌گیری، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد باید در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مطالعه‌شده به‌طور کامل شناسایی شود. به‌طور ایدئال ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید با داده‌های قبلی تفاوتی نداشته باشند و به یک نقطه بازده نزولی در جمع‌آوری داده‌ها برسیم [۵۴]. در این پژوهش، در مصاحبه سیزدهم این امر حاصل شد. در نمونه‌گیری زنجیره‌ای یا گلوله برفی^۲ افراد به منزله حلقه‌های زنجیره‌ای تلقی می‌شوند که یکدیگر را معرفی می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر در این روش هر شرکت‌کننده افراد دیگری را معرفی می‌کند که می‌توانند داده‌های غنی‌تری را در اختیار پژوهشگر قرار دهند [۵۵].

در این پژوهش برای کنترل کیفیت تحلیل مضمون در دو بخش روایی و پایایی ارزیابی انجام شد. در مرحله نخست برای ارزیابی صحت یافته‌ها، از روایی تئوریک با رویکرد دریافت نظرات متخصصان^۳ استفاده شد. در این روش پژوهشگر زمانی را صرف بحث روی تبیین‌های خود با همکاران به‌صورت گروهی می‌کند و با آنها به‌دنبال شناسایی مشکلات احتمالی می‌پردازد. به همین جهت از کمیته تخصصی که به‌عنوان کمیته راهنما برای ارزیابی نحوه مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات از پدیده موردنظر است استفاده شده است [۵۶]. در فرایند بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد پس از انجام کدگذاری همه محتواها به‌وسیله پژوهشگر، کدها

۱. روش زنجیره‌ای معادل با روش گلوله برفی یا شبکه‌ای است.

2. Snowball or Chain Sampling

3. Peer Review



در ۸ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند و پس از آموزش‌های لازم در نحوه کدگذاری، در اختیار کدگذار ثانویه مستقل قرار گرفت. در نهایت برای مقایسه نتایج کدگذاری برای کنترل میزان همخوانی/ عدم همخوانی از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. ضریب کاپا در این بررسی ۰/۷۶۱ است که ضریب مناسبی برای همخوانی و توافق کدگذارها و در نتیجه، پایایی پژوهش می‌باشد.

جدول ۲. تبدیل کدها به مفاهیم به وسیله کدگذار اصلی و کدگذار ثانویه
(منبع: یافته‌های پژوهش)

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
کدگذار ثانویه	بله	A=۷	B=۱	۸
	خیر	C=۱	D=۰	۱
	مجموع	۸	۱	N=۹

$$\text{توافق‌های مشاهده‌شده} = A+D/N = 7/9 = 0.777$$

$$\text{توافق‌های تصادفی} = (A+B/N)(A+C/N)(C+D/N)(B+D/N) = 0.009$$

$$Kappa = Pi = (PA_O - PA_E) / (1 - PA_E)$$

$$K = (0.777 - 0.009) / (1 - 0.009) = 0.761$$

PA_O: میزان توافق دو ارزیاب

PA_E: میزان تفاوت دو ارزیاب

۴- یافته‌های پژوهش

در مراحل اولی این پژوهش، باتوجه به گستردگی موضوع، منابع اطلاعاتی متنوعی مرتبط با موضوع بررسی شدند و حدود ۸۵ عنوان منبع کاملاً مرتبط در محدوده زمانی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۹ انتخاب شد. در ضمن علاوه بر انتخاب این مقاله‌ها به منظور بومی‌سازی چارچوب مفهومی، پژوهشگر نگاهی به منابع بالادستی تحول علم و فناوری، نقشه جامع علمی کشور، سند دانشگاه اسلامی، برنامه‌های ششم توسعه و سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور داشته است. پس از تحلیل مضمون نظریه‌های پشتیبان و پیشینه‌های



پژوهش که در زمینه مفاهیم ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی انجام شد، پژوهشگر با همکاری استاد راهنمای محترم و معرفی اساتید متخصص در حوزه مدیریت دولتی و آموزش عالی با ارسال دو نامه با فاصله زمانی یک ماه، از آنها درخواست همکاری شد. دیدگاه‌های این نمونه با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به صورت انفرادی در تابستان سال ۱۳۹۸ جمع‌آوری شد. برای این منظور سؤال‌ها باز تهیه شد و روایی آنها به وسیله چند تن از اساتید آگاه به موضوع تأیید شد. به دلیل رعایت ملاحظه‌های اخلاقی و با رعایت اصول و ویژگی‌های مشترک اخلاقی: ۱- حفظ شأن و منزلت شرکت‌کنندگان؛ ۲- احترام؛ ۳- عدالت؛ ۴- رعایت آزادی و اختیار شرکت‌کنندگان؛ ۵- رازداری و حفظ خلوت؛ ۶- ایجاد احساس امنیت در شرکت‌کنندگان؛ ۷- توجه به زمینه فرهنگی شرکت‌کنندگان [۵۷] در پژوهش‌های کیفی از ذکر نام مصاحبه‌شوندگان خودداری شد و با اختصاص کد در تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شدند. در نهایت کدهای مفهومی استخراجی از مصاحبه‌ها به بخش تحلیل مضمون پژوهش اضافه شد. از این رو در پژوهش حاضر برای تعیین مضامین ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی از الگوی تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) استفاده شد. فرایند الگوی تحلیل مضمون برای ارائه چارچوب این پژوهش عبارت است از [۵۸].

جدول ۳. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین (منبع: [۵۸])

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱- آشنا شدن با متن بررسی شده	در این مرحله، نخست منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، بیانیه‌ها، گزارش‌ها و تمام اسناد مرتبط با متغیرهای پژوهش مورد واکاوی عمیق قرار گرفت و تعریفی از مفاهیم ارائه شد. سپس مصاحبه‌های ضبط‌شده به صورت مکتوب درآمده و با مطالعه دقیق متون، همه ایده‌های مستقل شناسایی شدند.
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	برای ایجاد کدهای اولیه (باز)، متون در دو بخش مستقل از توری‌های پشتیبان و متن مصاحبه‌ها و در قالب مفاهیم، استخراج و به بخش‌های کوچک‌تر تفکیک و کدگذاری شدند. به دلیل خودداری از افزایش حجم مقاله براساس جدول‌های ۵ و ۶ به نمونه‌هایی از مفاهیم شناسایی شده از نظریه‌های موجود و مصاحبه‌ها در قالب تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز اشاره شده است.

1. Braun & Clarke



مرحله	گام	اقدام
	۳- جستجو و شناسایی مضامین	این مرحله شامل جستجو و شناسایی مضامین است که مضامین پس از تطبیق کدها با مضامین بالقوه از بخش کدگذاری شده متن استخراج شد.
	۴- ترسیم شبکه مضامین	به‌منظور ترسیم شبکه مضامین، نخست برای همخوانی مضامین با کدهای استخراج‌شده بررسی و کنترل شدند. سپس مضامین تلخیص و مرتب‌شده و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انتخاب شدند (جدول‌های ۷ و ۸)
تشریح متن	۵- تحلیل شبکه مضامین	برای تحلیل شبکه مضامین، مضامین تعریف و نامگذاری شده‌اند (مدل مفهومی براساس نمودار ۱)
ترکیب متن	۶- تدوین گزارش	مرحله پایانی نیز تدوین گزارش است که در بخش بحث و نتیجه‌گیری این پژوهش برای مرتبط‌کردن نتایج تحلیل با مفاهیم نظری ارائه شده است.

جدول ۴. مؤلفه‌های شناسایی شده و تعداد فراوانی مقوله ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی در فرایند تحلیل مضمون (منبع: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	ویژگی	مؤلفه
۱۱	به‌منظور هماهنگی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی اقدام‌ها برای رسیدن به هدف	توسعه راهبردی
۱۹	مؤلفه‌های ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری برای نایل شدن به اهداف راهبردی، ضروری است.	توسعه ساختاری
۱۷	توسعه ابزارها، با هدف کمک به نهادهای مدیریتی برای تبدیل دانش ضمنی به یک دانش صریح و آشکار	توسعه سیستم‌ها و فرایندها
۱۴	از مهم‌ترین توانمندسازی‌های اشاعه دانش فرهنگ باز سازمان است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرها، تجربی‌ها و نقطه‌نظرهای آنها می‌باشد.	توسعه فرهنگی
۶۳	سازمان‌های دولتی نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های انسانی، مالی و زیرساخت‌های شبکه‌ای و دانشی هستند تا فرایند سیاست‌گذاری را به خوبی طی کنند.	توسعه منابع و زیرساخت‌ها
۱۵	ظرفیت بالفعل سازمان درجهت پاسخگویی به انتظاراتها	پاسخگویی سیاسی اجتماعی
۶	حداکثرساختن سود و افزایش ارائه خدمات	پاسخگویی اقتصادی
۱۵	افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان	پاسخگویی سازمانی



جدول ۵. مفاهیم شناسایی شده در یک عبارت نظری (منبع: یافته های پژوهش)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تم های فرعی	نقل قول	کد مفهوم
توسعه منابع و زیرساخت‌ها	زیرساخت	M01- فناوری‌های ارتباطی M02- دولت الکترونیک	حرکت به سمت توسعه فناوری‌های ارتباطی و دولت الکترونیک در کشور، نه تنها به عنوان یک عامل راهبردی بلکه به عنوان یک محتوای ضروری برای تشویق مشارکت شهروندان برای تعامل با دولت برای بهبود خدمات و مدیریت در بخش دولتی است.	M00

جدول ۶. مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه (منبع: یافته های پژوهش)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تم های فرعی	نقل قول	کد مفهوم
توسعه ساختاری	اختیار در تصمیم‌گیری	I01- تمرکززدایی I02- استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری	اعطای اختیارهای بیشتر در توسعه دانشگاه‌ها، وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری برای ساختار داخلی و مأموریت‌ها برای ارتقای کیفیت دانش‌آموختگان	I00

جدول ۷. شناسایی مضامین مربوط به متغیر ظرفیت‌سازی سازمانی (منبع: یافته های پژوهش)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
توسعه راهبردی	تدوین چشم‌انداز و مأموریت	ایجاد و ارزیابی زمینه و چارچوب مفهومی چشم‌انداز (۷)، تدوین مأموریت‌ها در هماهنگی با سیستم سازمان و سیاست‌های راهبردی کلان (۲)
	برنامه‌ریزی راهبردی	ایجاد زمینه برای شناخت بهتر پتانسیل‌ها و موانع (۱)، وجود روش‌های رسمی برنامه‌ریزی راهبردی (۲)، وضوح اهداف راهبردی (۱)، هماهنگی برنامه‌ها، اقدام‌ها و هم‌راستایی راهبرد با چشم‌انداز (۲)، برنامه ریزی مستمر و پویا در حوزه علم و فناوری بر پایه تأمین نیازهای جامعه (۱)



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
توسعه ساختاری	اختیار در تصمیم‌گیری	واگذاری اختیار و تفویض قدرت در تمامی سطوح (۵)، سطح استقلال سیاسی مدیران (۳)، تعیین حدود اختیارهای مدیریتی و مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه علم و فناوری و کاهش تصدی‌گری دولت (۱)، فضای خودمختاری برای اقدام مستقل (۱)، اختیار در سازمان‌دهی و بازنگری ساختار و تشکیلات اداری دانشگاه (۴)، وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری برای ساختار داخلی و مأموریت‌های خاص (۶)
	رسمیت	بازنگری، اصلاح، یکپارچه‌سازی، ساده‌سازی و روزآمدکردن قوانین و مقررات (۱)، کنترل متعادل، انعطاف‌پذیر و ایجاد هماهنگی (۱)، تغییر قوانین پژوهشی جهت افزایش انگیزه برای فعالیت و مشارکت بیشتر در تولیدات علمی (۶)
	جریان اطلاعات و ارتباطات	به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات (۱)، قابلیت ارتباط و جذب پشتیبانی (۱)، خطوط ارتباطات و پاسخگویی (۱)
	چابکی ساختار	سازمان‌دهی مجدد (۳)، قابلیت انطباق (سازگاری) و تجدید ساختار (۴)، بهبود پاسخگویی (۶)
توسعه سیستم‌ها و فرآیندها	توسعه سیستمی	تقویت سیستم‌های مدیریت اداری برای بهبود عملکرد وظایف، عملیات‌ها و ریزساختارها (۵)، سیستم کنترل دموکراتیک، ارزیابی و بازخور مناسب (۶)، طراحی، تقویت و بهبود سیستم‌های مدیریت دانش (۱۰)
	توسعه فرایندی	اصلاحات و بازآفرینی برنامه‌ها و حمایت از فرایند بهبود مستمر (۳) تقویت، بهبود فرایندها و رویه‌ها نظیر هماهنگ‌سازی منابع (۳)
توسعه فرهنگی	نهادینه‌شدن جو علمی و نوآورانه	فرهنگ تسهیم دانش سازمان (۲)، فراهم‌آوردن زمینه‌های مطلوب برای بروز خلاقیت، نوآوری و ابتکار (۲)، ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و فرهنگ کارآفرینی ۴- تشکیل انجمن‌های خبرگی و کانون تفکر (۲)، تقویت فرهنگ پژوهش (۳)
	فرهنگ همکاری و کار گروهی	ایجاد و تقویت فضای اعتماد (۳)، ارتباط همه اجزا و تعامل بخش‌های مختلف سازمان (۲)، نهادینه‌کردن فرهنگ نقد و مناظره (۱۲)
توسعه منابع و زیرساخت‌ها	منابع انسانی	ارتقای بهره‌وری منابع انسانی (تأمین هزینه‌های رفاهی اساتید و کارکنان، تأمین هزینه‌های تحصیلی و معیشتی دانشجویان، توسعه مهارت‌های پژوهشی و ... (۸)، استخدام و انتخاب حرفه‌ای، مبتنی بر شایستگی (۶)، تقویت سیستم‌های انگیزشی و تشویقی (دستمزد، پاداش‌های معنوی و غیرمعنوی) (۳)، سطح اجرای ابزارهای مدیریت منابع انسانی (۱)، انعطاف‌پذیری اشتغال (۱)، تمرکززدایی نقش کارکنان (۱)، آموزش و بهسازی؛ بهبود هرم ترکیب نیروی انسانی (۱۱)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
	منابع مالی	تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و فناوری (۱)، پشتیبانی و مدیریت بهینه بودجه (۶)، ایجاد فضای رقابتی برای جذب منابع بخش خصوصی (۱)، آزادی عمل در تخصیص منابع مالی و بودجه (۸)
	زیر ساخت‌ها	گسترش، بهبود و استفاده بهینه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و فیزیکی (تجهیز آزمایشگاه، ...) (۳)، توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات، ارتباط‌ها و دولت الکترونیک (۶)

جدول ۸. شناسایی مضامین مربوط به پیامد ظرفیت‌سازی (پاسخگویی) (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
سیاسی - اجتماعی	انسجام و همبستگی	اتحاد، مشارکت و تقویت روابط استراتژیک پویا با ذی‌نفعان برای نفوذ و ایجاد منابع (۲)، گفت‌وگو مشترک از راه تعامل و مباحثه (۳)، افزایش همگرایی قومی نژادی (۲)
	توانمندسازی	کیفیت و تناسب تسهیل، مهارت‌ها و تکنیک‌ها در جهت تشویق برای مشارکت (۱)، توانمندی جامعه، سازمان از طریق شبکه‌ها و همکاری (۱)، تسهیل دستیابی جامعه به اطلاعات، آموزش و امکانات آموزشی (۳)
	آگاهی بخشی	آگاهی جامعه از فعالیت‌ها و فرصت‌های مشارکت آزادانه (۱)، ارتقای آگاهی‌ها برای مشارکت در امور سیاسی (۱)
	شفافیت	شفافیت در ارائه گزارش مالی و بودجه‌ای (۱)، شفافیت در ارائه نتایج و عملکرد دانشگاه در نحوه ارائه خدمات (۱)
اقتصادی	عدالت محوری	عدالت جنسیتی (۲)، فراهم کردن برابری در استفاده از فرصت‌های آموزش عالی (۱)
	رفاه و اشتغال پروری	تأمین نیروی کار با مهارت و دانش اساسی متناسب بازار (۳)، ایجاد قابلیت در اشتغال و درآمد (۳)، توجه به نیازها و افزایش سطح خدمات رفاهی (۳)
سازمانی	منابع و امکانات	بسیج منابع ناشی از کمک‌های خیرخواهانه (۱)، توزیع عادلانه درآمد، مہیاکردن شرایط بهتر استفاده از خدمات (۱)، امکانات و منابع کافی برای حمایت از پژوهش‌ها در ارتباط با بازار (۵)
	نظام ارزیابی، نظارت و بازخورد	اندازه‌گیری نتایج و جمع‌آوری بازخورد برای تنظیم سیاست‌ها (۱)، اطمینان از پاسخگویی به همه ذی‌نفعان (۱)، نظارت و مرور رویه‌ها و عملیات جاری سازمان به‌منظور مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده (۱)، وجود سازوکار شکایت و پاسخ (۱)
	کیفیت‌گرایی	کیفیت فرایند درک شده در تعامل با ذی‌نفعان (نحوه جذب دانشجو، کیفیت اساتید، ...) (۱)، بهبود کیفیت فعالیت‌های دانشگاهی به‌طور مستمر (۱)، بهبود کیفیت، ارتقای استانداردها و شیوه‌های آموزشی و پژوهشی (۱)



۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون و منطق قیاسی انجام شد. در این پژوهش، نخست برای تعیین هریک از ابعاد ظرفیت‌های سازمانی، منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، بیانیه‌ها، گزارش‌ها و تمام اسناد مرتبط مورد واکاوی عمیق قرار گرفت و ابعاد با استفاده از تحلیل مضمون استخراج شد. سپس در ادامه مصاحبه‌هایی با خبرگان برای بومی‌سازی بیشتر شاخص‌ها و متغیرهای استخراجی انجام شد و با تحلیل کیفی مصاحبه‌ها و حرکت رفت و برگشت در بازبینی کدهای استخراجی از منابع کتابخانه‌ای، ۵ مضمون اصلی، ۱۳ مضمون پایه و ۴۹ کد نهایی برای متغیر ظرفیت‌سازی سازمانی، و ۳ مضمون اصلی، ۹ مضمون پایه و ۲۵ کد نهایی برای متغیر پاسخگویی سازمانی شناسایی شد. از این رو براساس جدول ۸ و ۹ دید جامعی از چارچوب این پژوهش ارائه می‌شود.

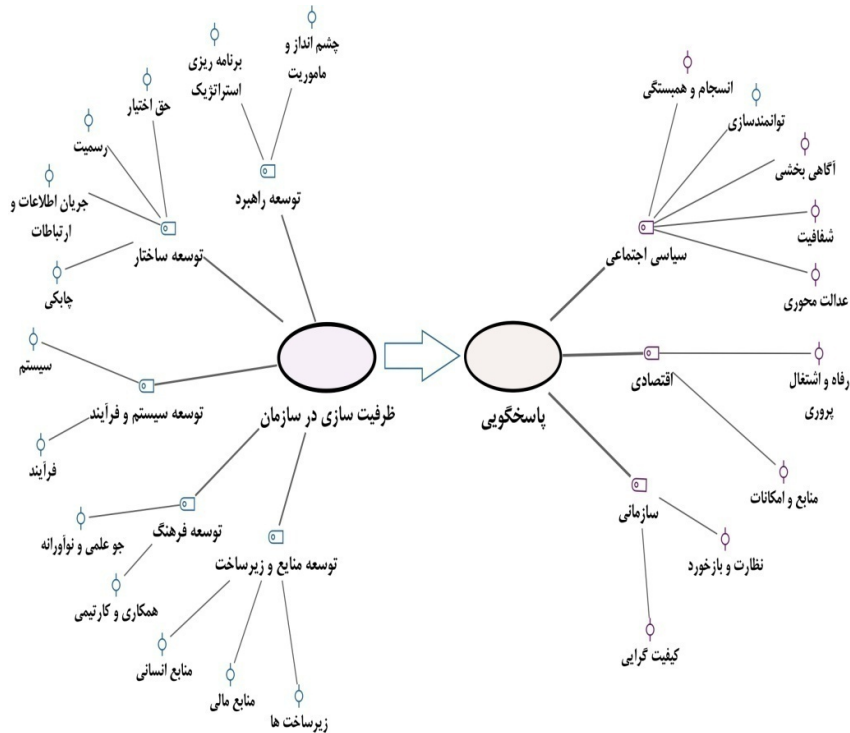
جدول ۹. چارچوب جامع روش‌شناسی الگوی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص‌ها	سؤال‌ها	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه چیستند؟	شناسایی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی از راه پیشینه پژوهشی و مصاحبه
جامعه مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چه کسانی هستند؟	همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد و خبرگان متخصص
محدوده زمانی (When)	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی شدند؟	۱۹۹۲-۲۰۱۹
چگونه (How)	روش فراهم کردن اطلاعات چگونه است؟	تحلیل مضمون



جدول ۱۰ مضامین الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه
(منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده (کدهای انتخابی)	مضامین پایه (کدهای محوری)	کدهای اولیه (کدهای باز)
ظرفیت‌سازی سازمانی	توسعه: راهبرد، ساختار، سیستم‌ها و فرایندها، فرهنگ، منابع و زیرساخت‌ها	۱۳	۴۹
پاسخگویی	سیاسی - اجتماعی، اقتصادی، سازمانی	۹	۲۵



نمودار ۱. شبکه مضامین ظرفیت‌های سازمانی مبتنی بر مقوله‌های استخراج شده به وسیله نرم‌افزار Maxqda (منبع: یافته‌های پژوهش)



اولین مضمون شناسایی شده در ظرفیت‌سازی سازمان، توسعه راهبردی است. این مضمون از دو مضمون پایه تدوین چشم‌انداز، مأموریت؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و ۷ کد اولیه تشکیل شده بود. اجرا و پیاده‌سازی موفق مدیریت استراتژیک آموزش عالی پیش از همه و بیش از هر چیز، وابسته به وجود نگرش و تفکر استراتژیک در بین مدیران و کارکنان آموزش عالی و دانشگاهی است [۵۹]. براساس الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی نیکلز، (۲۰۰۰) مدیران آموزش عالی تشخیص داده‌اند که برنامه‌ریزی یک ابزار اساسی که مستلزم نگرش سیستماتیک است. همچنین از نظر ایشان، برنامه‌ریزی باید منتهی به عمل شود. در نهایت نظارت مستمر و جدی برنامه‌ها، ضروری و حیاتی است [۶۰].

دومین مضمون ضروری در قابلیت سازمانی، بعد ساختار را در نظر گرفته و ابزارهای مربوط به ساختار را فراهم می‌کند. این مضمون شامل مضامین پایه اختیار در تصمیم‌گیری، رسمیت، جریان اطلاعات و ارتباطات، چابکی ساختار و ۱۵ کد اولیه بود. گفته می‌شود که مؤلفه‌های ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری برای نائل شدن به اهداف راهبردی، ضروری است. ساختار، سازوکارهای لازم برای اعمال قدرت را فراهم می‌کند [۳۹]. دستیابی به استقلال دانشگاهی مطلوب، مستلزم ایجاد ساختارهای مناسب در زمینه روابط قدرت و اختیار تصمیم‌گیری بین نظام‌های دانشگاهی و محیط پیرامون آن‌ها و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به دانشگاه‌ها، در زمینه امور مرتبط با تعیین اهداف و اولویت‌ها و چگونگی دستیابی به آنها است. همچنین دوینز و همکاران^۱، (۲۰۰۱) اعتقاد دارند، عوامل دولت و مقررات دولتی، رقابت و بازار و خودحکمرانی دانشگاهیان جز عوامل شکل‌دهنده ساختار قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سیستم‌های آموزش عالی هستند [۶۱]. برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم برای ایجاد تغییرات به موقع را نیز در سازمان خود ایجاد کنند تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نمایند. مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف شده است [۴۰].

1. Nichols
2. Dobbins & et al.



توسعه سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به‌عنوان سومین مضمون ظرفیت‌سازی سازمانی شناسایی شده است که دربرگیرنده مضامین پایه توسعه سیستمی، فرایندی و ۵ کد اولیه بود. برنامه‌های دولت درخصوص توسعه جامعه دانایی‌محور مسئولیت‌سنگینی را بر بخش آموزش عالی وارد کرده است. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها منبعی از ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری هستند که بهره‌وری را در کلیت اقتصاد جهانی تحت تأثیر قرار داده و نقش استراتژیکی را در توسعه بر عهده گرفته‌اند، اهمیت دانش و مدیریت آن از هر امر دیگری حیاتی‌تر به نظر می‌رسد [۶۲]. بخش اول برنامه توسعه سازمان ملل (۲۰۰۸) دانش را به‌عنوان یکی از مسائل اصلی برای پاسخگویی به ظرفیت‌سازی معرفی می‌کند. دانش به ایجاد، جذب و انتشار اطلاعات و تخصص نسبت به راه‌حل‌های توسعه مؤثر اشاره دارد. درحالی‌که رشد دانش در درجه اول در سطح فردی پرورش داده می‌شود، می‌تواند در سطح سازمانی، نیز توسعه‌یافته و از راه یک سیستم مدیریت دانش تحریک شود.

چهارمین مضمون شناسایی‌شده در ظرفیت‌سازی سازمانی، توسعه فرهنگی است. این مضمون سازمان‌دهنده، از دو مضمون پایه نهادینه‌شدن جو علمی و نوآورانه، فرهنگ همکاری و کار گروهی و ۸ کد اولیه تشکیل شده بود. یکی از مهم‌ترین توانمندسازی‌های اشاعه دانش، فرهنگ باز سازمان است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات، تجربه‌ها و نقطه نظرات آنها می‌باشد و به افراد اجازه می‌دهد که آزادانه عقاید خود را بیان کنند [۶۳]. ترویج فرهنگ گشودگی، ارتباط همه اجزا و تعامل بخش‌های مختلف سازمان، تسهیم، همکاری، یادگیری و اعتماد در سازمان نقش به‌سزایی را در توسعه دانش دارند [۶۴].

پنجمین مضمون اکتشاف‌شده، توسعه منابع و زیرساخت‌ها در ایجاد قابلیت‌های سازمانی است. این مضمون، متشکل از مضامین پایه منابع انسانی، منابع مالی، زیرساخت‌ها و ۱۴ کد اولیه بود. به اعتقاد بیکوایز^۱، الگین و ویبل^۲، (۲۰۱۳) هدف از بررسی ظرفیت سازمانی اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم در طول فرایند سیاست‌گذاری است. همچنین هولت^۳، (۲۰۰۹) معتقد است، سازمان‌های داخل و خارج از دولت نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های

1. Bakvis
2. Elgin & Weible
3. Howlett



انسانی، مالی، شبکه‌ای و دانشی هستند تا بتوانند فرایند سیاست‌گذاری را به‌خوبی طی کنند. متاکسیوتیس و پساراس^۱، (۲۰۰۵) نیز استدلال می‌کنند، فناوری‌های نوین می‌توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کنند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاه‌ترین زمان بمنه‌ی شود [۶۵]. حرکت به‌سمت توسعه فناوری‌های ارتباطی و دولت الکترونیک در کشور، نه‌تنها به‌عنوان یک عامل راهبردی بلکه به‌عنوان یک محتوای ضروری برای تشویق مشارکت شهروندان برای تعامل با دولت برای بهبود خدمات و مدیریت در بخش دولتی است.

یکی از پیامدهای ظرفیت‌سازی، پاسخگویی است که از مضامین سازمان‌دهنده پاسخگویی سیاسی - اجتماعی، اقتصادی و سازمانی تشکیل شده بود. در این مضمون، ۹ کد محوری به‌عنوان مضامین پایه و ۲۵ کد پایه به‌عنوان کدهای باز شناسایی شد. در بخش عمومی، موضوع پاسخگویی اهمیت فراوان دارد؛ زیرا در اینجا بحث مصالح و منافع عمومی مطرح است [۶۶]. براین‌اساس پاسخگویی یکی از نیازها و ضرورت‌های اساسی به‌منظور کارآمدی دانشگاه‌ها بوده و به‌عنوان ابزاری محسوب می‌شود که می‌تواند به‌طور مؤثر در جهت نظارت بر مسئولیت‌ها و بهبود خدمات یک دانشگاه به‌کار گرفته شود. با توجه به نقش اساسی دانشگاه در برآورده کردن نیازهای جامعه، پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان به‌عنوان نقطه کانونی، امری حیاتی است [۶۷]. در همین راستا برای سازماندهی و هدایت فعالیت‌ها و کارکردهای سیستم دانشگاه، بهبود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم متناسب با شرایط محیطی و نیازها امری ضروری است [۶۸]. از آنجایی که دانشگاه‌ها فقط فراهم‌کنندگان خدمات آموزشی و پژوهشی نیستند؛ بلکه شکل‌دهنده هویت افراد مسئولیت‌پذیر نسبت به کشور خود و سایر کشورهای جهان نیز هستند و نیز از منظر رویکرد سیستمی، دانشگاه به‌عنوان یک عنصر اساسی از سیستم کلان محسوب می‌شود، از این‌رو برای سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با توجه به نظریه‌های پشتیبان موجود، مطالعات را در سطوح تحلیل ظرفیت‌سازی فردی و محیطی گسترش دهند.



۶- پیشنهادها در راستای یافته‌های پژوهش

- افزایش ظرفیت کیفیت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح کلان و نهادی آموزش عالی و یسترسازی و تأمین زیرساخت‌های لازم براساس الگوی جهت‌گیری قرن بیست و یک.
- بازنگری و اصلاح مداوم و مستمر برنامه‌ها براساس مقتضیات محیطی.
- تبیین و استقرار حاکمیت علمی برنامه‌های آموزش عالی در کشور و درک اهمیت جایگاه آن در پاسخگویی به نیازها و مقتضیات محیطی.
- تغییرات ساختاری و عدم مداخله مستقیم دولت و به رسمیت شناختن استقلال و حق اختیار در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی متناسب با رسالت، مأموریت، چشم اندازها و اهداف.
- نیازسنجی دقیق به‌منظور شناسایی موانع و محدودیت‌ها باتوجه‌به تحولات محیطی و کاربردی‌سازی دانش تولیدشده و تربیت نیروی انسانی باتوجه‌به نیاز روز جامعه در جهت پاسخگویی.

۷- محدودیت‌های پژوهش

- یکی از مشکلات در فرایند بررسی تئوری‌های پشتیبان این پژوهش، کم‌بودن منابع علمی مرتبط و قابل استناد با موضوع پژوهش به‌خصوص منابع داخلی بود. براساس پیشینه پژوهشی صورت‌گرفته تاکنون هیچ‌گونه پژوهش داخلی که به‌صورت مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته باشد، یافت نشد.
- یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش دسترسی به خبرگان آشنا به موضوع این پژوهش بود. ازطرفی عدم استقبال خبرگان از انجام مصاحبه حضوری به‌خصوص در فاز تحلیل مضمون یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش باید در نظر گرفت.
- یکی دیگر از محدودیت‌هایی که این پژوهش به‌خصوص در بخش تحلیل مضمون با آن مواجه بود و منجر به زمانبر شدن فرایند کار، پس از توضیحات کامل به مصاحبه‌شوندگان شد، مشکلات ناشی از دانش نمونه آماری در ارتباط با موضوع



پژوهش بود. البته این محدودیت اگر چه فرایند انجام پژوهش را با کندی مواجه کرد ولی به نحوی مدیریت شد که کمترین تأثیر را بر نتایج داشته باشد.

- یکی از محدودیت اصلی در این پژوهش، محدودیت دامنه کاربرد چارچوب مفهومی پژوهش حاضر بود. چارچوب نهایی شناسایی شده به‌طور ویژه برای بخش آموزش عالی طراحی شده است؛ از این‌رو استفاده از الگوی ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه در سایر سازمان‌ها و بخش‌های دولتی موضوعی است که نیاز به بررسی بیشتری دارد.

۸- منابع

- [1] World Bank. "World development report 2004: Making services work for poor people", *Washington DC: World Bank*, 2004, 271 p.
- [2] Devarajan, S., Widlund, I. "The politics of service delivery in democracies", *Stockholm: Ministry for Foreign Affairs*, 2007, 172 p.
- [3] United Nations Development Program me. "Measuring Capacity", Capacity Development Group, www.content.undp.org/go/cms-service/download/publication, 2010.
- [4] Duflo, E., Hanna, R., Ryan, S. "Incentives work: Getting teachers to come to school", *American Economic Review*, Vol. 102, No. 4, 2012, 1241-1278.
- [5] Denhardt, R.B. "Trust as capacity: The role of integrity and responsiveness public organization", *A Global Journal*, Vol. 2, 2002, 65- 76.
- [6] United States Agency for International Development. "Foreign assistance standardized program structure and definitions", <https://www.state.gov>, 2009.
- [7] Cohen, D.K., Ball, D.L. "Instruction, capacity, and improvement", CPRE Research Reports. Retrieved from https://repository.upenn.edu/cpre_researchreports/8, 1999.
- [8] Ravitch, D. "Left back: A century of failed school reforms", *New York: Simon and Schuster*, 2000, 560 p.
- [9] Stein, S. "The culture of education policy", *New York: Teachers College Press*, 2004, 216 p.



- [10] Fukushima, Y., Ishimura, G., Komasinski, A.J., Omoto, R., Managi, S. "Education and capacity building with research: A possible case for future earth", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 18, No. 2, 2017, 264.
- [11] Lavergne R. "Capacity development: Conceptual framework and key issues", *Presentation to Tokyo International Symposium on Capacity Development*, Vol. 4, 2004, 1-26.
- [12] Enemark, S., Ahene, R.A. "Capacity building in land management- implementing land policy reforms in Malawi", *Published in Survey Review*, Vol. 37, No. 287, 2003, 20-30.
- [13] Brown, L., LaFond, A., Macintyre, K. "Measuring capacity building", MEASURE Evaluation, Carolina Population Center, *University of North Carolina at Chapel Hill*. March, 2001, 16.
- [14] Crilly, R. G. "Synthesis research on community capacity", Health Policy Research Program, Summary of Research Results. *Health Canada*, 2003.
- [15] Peters, G. "The policy capacity of government", *Canadian Centre for Management Development Publishing*, 1996, 120 p.
- [۱۶] غلامی، م. برنامه پیشنهادی برای تصدی وزارت علوم، فناوری و تحقیقات. نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۶، ۱-۲۰.
- [17] Birnbaum, R. "The quality cube: How college presidents assess excellence", *Higher Education Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 1994, 71-82.
- [18] Gibbons, M. "Engagement with the community: A new basis for university autonomy in a knowledge society", *Bologna: Bononia University Press*, 2005, 121-150.
- [۱۹] الوانی، س.م.، مردانی، م.ر. طراحی الگوی توسعه آموزش عالی ایران در افق چشم انداز ۲۰ ساله کشور، فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۴(۱۴)، ۱۳۹۲، ۲۶-۶۸.
- [۲۰] عبدی، ح.، میرشاه جعفری، س.ا.، نیلی، م.ر.، رجایی پور، س. تبیین افق ۱۴۰۴ آموزش عالی ایران با استفاده از روش سناریونویسی، فصلنامه آموزش عالی ایران، ۹(۴)، ۱۳۹۶، ۱-۲۷.
- [۲۱] فقیهی، ا.ال.، کاظمی بیدگلی، س.ع. الگویی برای تدوین و اجرای برنامه های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹ (۳۴)، ۱۳۹۳، ۱-۲۴.



- [۲۲] رهنورد، ف.ال.، جوکار، ع.، طاهرپور، ح.ال.، رسولی، م. تدوین چارچوبی برای پاسخگویی اجتماعی سازمان های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۷ (۲)، ۱۳۹۸، ۱۱۵-۱۳۴.
- [۲۳] الوانی، س.م.، احمدی، ک. مفهوم پاسخگویی اجتماعی سازمانی و ضرورت تبیین مولفه های آن در سازمان های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۱۱ (۳)، ۱۳۹۲، ۷-۱۶.
- [24] Iancu, D., Junjam, V., Derries, M.S. "Public administration reform in central and eastern Europe and central Asia", *Bratislava: NISPAcee Press*, 2013, 402- 406.
- [25] Sharitz, M. J., Ott. S. J. "Classics of organization theory", *Cengage Learning, 8 editions*, 2015, 496 p.
- [26] Dreher, A., Lamla, M.J., Lein, S.M., Somogyi, F. "The impact of political leader's profession and education on reforms", *J. Comp. Econ*, Vol. 37, No. 1, 2009, 169-193.
- [27] Council on Higher Education. "Towards a framework for quality promotion and capacity development in South African higher education", South Africa. Retrieved from <http://www.che.ac.za>, 2005, 16-20.
- [28] Simister, N., Smith, R. "Monitoring and evaluating capacity building: Is it really that difficult?" Retrieved from <http://www.intrac.org>, 2010, 3-10.
- [29] Bakvis, H. "Rebuilding policy capacity in the era of the fiscal dividend: A report from Canada", *International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13, No. 1, 2000, 71- 103.
- [30] Elgin, D., Weible, CH.M. "A stakeholder analysis of Colorado climate and energy issues using policy analytical capacity and the advocacy coalition framework", *Review of Policy Research*, Vol. 30, No. 1, 2013, 114- 133.
- [31] Howlett, M. "Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada", *Canadian public Administration*, Vol. 52, No. 2, 2009, 155- 156.
- [۳۲] شاخص های ارزیابی آموزش عالی شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجموعه قوانین و مقررات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۳.
- [33] Merinoa, S., Carmenadoa, I. "Capacity Building in Development Projects", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, 2012, 960- 967.



- [34] Dill, D.D. "Capacity Building as an Instrument of Institutional Reform: Improving the Quality of Higher Education through Academic Audits in the UK, New Zealand, Sweden, and Hong Kong", *The Journal of Comparative Policy Analysis*, Vol. 2, No. 2, 2000, 211-234.
- [35] Crisp, B.R., Swerissen, H., Duckett, S.J. "Four Approaches to Capacity Building in Health: Consequences for Measurement and Accountability", *Health Promotion International*, Vol. 15, No. 2, 2000, 99-107.
- [36] Judge, W.Q. "Building organizational capacity for change: The strategic leader's new mandate", *New York: Business Expert Press*, 2011, 125 p.
- [37] Brown, L. D., Moore, M. H. "Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations", *Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://papers.ssrn.com>*, 7, 2001, 1-33.
- [38] Shiel, C., Filho, W.L., Paco, A.D., Brandli, L. "Evaluating the Engagement of Universities in Capacity Building for Sustainable Development in Local Communities", *Evaluation and Program Planning*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.07.006>, 2015, 1-12.
- [۳۹] محمدی فاتح، ا.، دانایی فرد، ح.، رهنورد آهن، ف.ال.، فروزنده، ل.ال. طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت‌سازی خط‌مشی‌گذاری در قوه مجریه کشور، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۹(۳)، ۱۳۹۵، ۱-۳۶.
- [۴۰] فروزنده، ل.ال.، دانایی فرد، ح.، رهنورد آهن، ف.ال.، محمدی فاتح، ا. بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) براساس الگوی مک کنزی، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۴)، ۱۳۹۳، ۱-۲۸.
- [41] Hammerschmid G., Stimac V., Wegrich K. "Management capacity and performance in European public administrations in: Lodge M., Wegrich K", (eds) *The Problem-solving Capacity of the Modern State*, 2004, 105-126.
- [42] Kivipold, K., Vadi, M. "A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 1, 2010, 118-136.
- [43] Kaplan, A. "Organizational capacity: A different perspective", *Development Dossier No. 10, Non-Governmental Liaison Service, United Nations, Geneva, 1999, 7.*



- [44] United Nations Conference on Environment and Development. "National Mechanisms and International Cooperation for Capacity Building", Agenda 21, Chapter 37: <http://www.gdrc.org/uem/capacity-building.html>, 1992.
- [45] Food and Agriculture Organization of the United Nations. "FAO approaches to capacity development in programming: Processes and tools", FAO Capacity Development Team, *Office of Knowledge and Capacity for Development (OEKC)*, 2015, 14.
- [46] United Nations Development Program me. "Capacity assessment", Practice Note. *New York, October, 2008*, 1-31.
- [47] Brinkerhoff, D.W., Morgan, P.J. "Capacity and capacity development: Coping with complexity", *Public Administration and Development*, Vol. 30, 2010, 2-10.
- [48] Smeriglio, A., Bachtler, J., Francesco, F.D., Olejniczak, K., Thomson, R., Śliwowski, P. "Administrative capacity Building and cohesion policy", *European Policies Research Centre, University of Strathclyde*, January, 2015, 36-37.
- [49] Pollyn, B.S., Barinua, V., Johnagi, C. "Human Capacity Building and Sustainable Development in Nigeria: A Value Base Analysis", *Best International Journal*, Vol. 3, No. 2, 2016, 63-81.
- [50] Mayer, S. "Building Organizational Capacity: A Simple Useful Framework", Available at www.effectivecommunities.com, 2019.
- [51] Boyatzis, R. E. "Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development", *Sage*, 1998.
- [۵۲] عرفان، آ.، نادری، م.ع.، ابراهیم زاده، ر. تحلیلی بر مولفه‌های اخلاقی تجاری‌سازی دانش در آموزش عالی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۱)، ۱۳۹۷، ۱۰۸-۱۱۶.
- [۵۳] ایمان، م.ت.، نوشادی، م.ر. تحلیل محتوای کیفی، فصلنامه پژوهش، ۳(۲)، ۱۳۹۰، ۱۵-۴۴.
- [۵۴] محبوب، ح.، نادری، ا.، خرازی، ک.، انتظاری، ی. تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه‌های جامع دولتی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۴(۲)، ۱۳۹۷، ۵۳-۸۳.
- [۵۵] ابوالمعالی، خ. پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، نشر علم، چاپ اول، ۶۳۶ صفحه، ۱۳۹۱.
- [56] Rao, S., Perry, C.H. "Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: Principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, 2003, 236-247.



- [57] Townsend, A., Cox, S.M., Li, L.C. "Qualitative research ethics: Enhancing evidence-based practice in physical therapy", *Physical Therapy*, Vol. 90, No. 4, 2010, 615-628.
- [58] موسوی داودی، س.م.، حضوری، م.ج.، نجاری، ر.، رستگار، ع.ع. طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۵(۱)، ۱۳۹۵، ۳۳-۴۸.
- [59] قهرمانی، م. تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران، *فصلنامه پژوهش‌های تربیتی*، ۲۹، ۱۳۹۳، ۱۰۲-۱۲۳.
- [60] Nickols, K. "Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions", Senior Managers and Members of Governing Bodies. *Strategic planning, Finance, Estates*, 2000, 1-46.
- [61] فتح‌الهی، ا.، یمنی، م.، صباغیان، ز.، فراستخواه، م.، قاضی طباطبائی، م. تحلیل محتوای برنامه‌های توسعه آموزش عالی با تمرکز بر تغییرات ساختاری و کارکردی استقلال نظام دانشگاهی، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۱۷(۱)، ۱۳۹۴، ۲۷-۴۵.
- [62] آیتی، م.، قرآنی سیرجانی، س. بهبود کیفیت برنامه‌های درسی با بهره‌گیری از مدیریت دانش در آموزش عالی، *فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*، ۱(۲)، ۱۳۸۹، ۱۵۳-۱۷۲.
- [63] مینگ‌یو، ج. نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش. ترجمه لاله جمشیدی، *نامه آموزش عالی*، ۱۸، ۱۳۸۴، ۳۲-۳۷.
- [64] منوریان، ع.، عسگری، ن.، آشنا، م. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳-۱۴ بهمن، ۱۳۸۶، ۱-۱۸.
- [65] Metaxiotis, K., Psarras, J. "A conceptual analysis of knowledge management in E-Government", *Electronic Government, an International Journal*, Vol. 2, No. 1, 2005, 77 - 86.
- [66] Schillemans, T. "Accountability in the Shadow of Hierarchy: The Horizontal Accountability of Agencies", *Public Organization Review*, 8, 2008, 175-194.



توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش ... آرمین رجب‌زاده و همکاران

[۶۷] عباس پور، ع.، شاکری، م.، رحیمیان، ح.، فراستخواه، م. تحقیق کیفی پیرامون راهبردهای پاسخگویی دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه خبرگان آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۳)، ۱۳۹۳، ۱-۲۷.

[۶۸] ثمری، ع.، یمنی دوزی سرخابی، م.، صالحی عمران، ا.، گرائی نژاد، غ.ر. بررسی و شناسایی عوامل موثر در فرآیند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران، دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۲ (۴)، ۱۳۹۲، ۶۷-۱۰۰.

تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد

رضا سپهوند^{۱*}، محمدحسین آزادی^۲

- ۱- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۴

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۶

چکیده

سازمان‌ها با شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان خود و به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار می‌توانند برای آینده، مزیت رقابتی ایجاد کرده و در جهت خلق ارزش‌ها و راهبردهای جدید، گام بردارند. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا برای طراحی و پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد، قبل از هر چیزی به مؤلفه‌هایی که وجود آنها برای جذب استعدادها در سازمان ضروری است، پرداخته شود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است، جامعه آماری شامل ۲۶ نفر از مدیران ارشد فعال در سازمان‌های دولتی در شیراز است که براساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. پس از بررسی ادبیات پژوهش و نظرخواهی از خبرگان، ۲۲ مؤلفه مهم در قالب سه بعد «راهبردی»، «نگهداشت» و «سازمانی» شناسایی شدند. در بخش کمی برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در ادامه مؤلفه‌های به‌دست‌آمده با استفاده از رویکرد تجزیه تحلیل اهمیت - عملکرد ارزیابی و تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه «صبوری» از بعد راهبردی و



مؤلفه‌های «بهبود و ارتقای برند شخصی» و «پاداش‌های رفتاری و معنوی» از بعد نگهداشت و مؤلفه «مأموریت و هدف» از بعد سازمانی در ناحیه اول ماتریس IPA قرار گرفتند که توجه ویژه به آنها موجب افزایش جذابیت سازمانی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: سازمان جاذب استعداد، تحلیل اهمیت- عملکرد، اعداد فازی، مدیریت استعداد.

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در سازمان‌ها به وجود آمده است و رقابت میان آنها افزایش پیدا کرده است. هرکدام از آنها تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را به دست آورند [۱]. سال‌های زیادی این سؤال برای سازمان‌ها و صاحبان کسب‌وکار مطرح بوده است که مزیت رقابتی اصلی موفقیت در کسب‌وکار چیست؟ و چگونه می‌توان مزیت رقابتی ممتازی به دست آورد؟ در عصر صنعتی، اعتقاد بر این بود که مزیت رقابتی اصلی موفقیت سازمان‌ها استفاده از فناوری‌های خودکارسازی خطوط تولید است [۲]. در عصر فناوری اطلاعات نیز اعتقاد بر این بود که مزیت رقابتی موفقیت کسب‌وکارها، استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌دهی کسب‌وکار است [۳] و در عصر تکنیک‌های فروش نیز مزیت رقابتی را در استفاده از تکنیک‌های افزایش فروش می‌دانستند [۴]. گرچه تمامی موارد بالا در افزایش موفقیت کسب‌وکارها مؤثر است، اما امروزه اصلی‌ترین مزیت رقابتی موفقیت کسب‌وکارها، جذب و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی شایسته، شناخته می‌شود، منابع انسانی شایسته به‌عنوان یک دارایی راهبردی، ایجاد ارزش افزوده می‌کند و غیرقابل الگوبرداری و تکرارپذیری است [۵]. سازمان‌ها با شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار می‌توانند برای آینده، مزیت رقابتی ایجاد کرده و از راه تقویت سرمایه اجتماعی به‌سمت یادگیری سازمانی پیش بروند و از دانش و استعداد کارکنان در تمام سطوح سازمان بهره‌گیرند [۶]. حال این پرسش پیش می‌آید که در حال حاضر و آینده، چه استراتژی‌هایی برای جذب استعدادها به‌منظور دستیابی به متقاضیان فعال و ارزش‌آفرین موردنیاز است؟ چه روش‌ها و اصولی برای استخدام، در سازمان‌های موفق وجود



دارند که می‌توانند به آنها در بهبود فرایند برنامه‌ریزی جذب و استخدام کمک کنند؟ دری و جاگو^۱ (۲۰۱۵) و ایلس^۲ (۲۰۰۷) معتقدند که استخدام هرگز آسان نیست و استخدام برای یک موقعیت کلیدی یکی از چالشی‌ترین وظایف سازمان‌ها هست [۷]. این چالش زمانی بیشتر به چشم می‌آید که مشاهده می‌شود در بازار کار امروز، رقابت برای جذب استعداد های کلیدی بسیار شدید شده است. عواملی مثل کمبود نیروی کار شایسته، کمیابی استعدادهای واقعی، انتظارات روبرو افزایش کارمندان، کوچک‌سازی و تخت شدن سازمان‌ها و ... جذب استعداد در سازمان‌ها را با دشواری بیشتری روبرو ساخته است [۲]. از سویی دیگر تأثیر عواملی مانند موقعیت جغرافیایی، وضعیت اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و سیاسی کشورها و تجهیزات سازمان‌ها و همچنین تأثیر برنامه‌ها و فعالیت سازمان‌های دیگر نیز به‌طور مشخص و با صراحت بر جذب کارکنان بااستعداد در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند [۸]؛ به عبارتی سازمان‌ها باید براساس قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و البته انتظارات افراد مستعد و بانگیزه، یک میدان مغناطیسی اطراف خود ایجاد کرده و آن را مدیریت کنند. در این صورت تعداد گزینه‌های دلخواه سازمان به شکل قابل‌توجهی در بازار کار افزایش پیدا کرده است که در نتیجه آن، بهترین‌ها جذب و هزینه‌های ناشی از جذب و استخدام نیز کاهش پیدا خواهد کرد [۹]. سازمان‌های دولتی با ارائه خدمات ارزنده و همچنین تعامل‌های زیاد با شهروندان جزء نهادهای مهم و اساسی کشور محسوب می‌شوند. به این ترتیب، اگر بخواهند در ارائه خدمات به نیازها و خواسته‌های شهروندان هوشیارانه عمل کرده و با تغییرات سازگاری و انطباق پیدا کنند؛ باید از نیروی کار مستعد و بانگیزه برخوردار باشند. بنابراین، بررسی‌های میدانی نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های دولتی ایران به دلیل عدم توجه فعال به محیط، نسبت به جذب استعدادها، بی‌توجه بوده و سیستم‌های گزینشی این سازمان‌ها فقط به سازگاری بر فرهنگ و مقررات دولتی تأکید می‌کنند. بنابراین با توجه به اینکه تاکنون پژوهش‌های جامعی با روش پژوهش ارائه‌شده در زمینه جذب استعداد در سازمان‌های دولتی انجام نشده است، این پژوهش در نظر دارد تا مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد را شناسایی و از روش تجزیه تحلیل

1. Deery & Jago
2. Iles



اهمیت- عملکرد^۱ (IPA) به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و تحلیل آنها استفاده کند، نقطه قوت این پژوهش آن است که توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی را به عوامل مؤثر در جذب استعداد‌های انسانی برای ارائه خدمات عمومی کارآمدتر و رضایت بیشتر خدمت‌گیرندگان جلب می‌کند.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- سازمان جاذب استعداد

امروزه سازمان‌ها به‌جای استخدام نیرو به‌دنبال جذب افراد مستعدند؛ به‌عبارتی برای کسب و جذب استعدادها در جنگ‌اند و این رقابت با توجه به تغییر و تحولات کنونی روزبه‌روز افزایش پیدا می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر داده و همچنین خودکنترلی و خود مدیریتی داشته باشند [۱۰] و اخلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند [۱۱].

امروزه روند به‌کارگرفتن و حفظ عالی‌ترین استعدادها از همیشه مشکل‌تر شده است. اما چطور می‌توان سازمان و تجارت خود را از دیگران متمایز کرد؟ تنها با صرف هزینه‌های بسیار و سرمایه‌گذاری بیشتر نمی‌توان به این مهم دست پیدا کرد. بهترین استعدادها همیشه به‌دنبال گزینه‌های انتخابی بیشتر و بهتر هستند [۲]. به‌تازگی موضوع شناسایی، جذب و حفظ کارکنان ارزشمند و مستعد به‌سرعت در حال تبدیل‌شدن به مقوله کلیدی و مهم برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها شده است و به برنامه‌های استراتژیک سازمان تبدیل شده است [۱۲] از جمله پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، می‌توان به دیر و جاگو (۲۰۱۵)، مک دونل و همکاران (۲۰۱۷)، تونسن و همکاران (۲۰۱۸)، گواترس و همکاران (۲۰۱۱) و وراژگن (۲۰۰۵) اشاره کرد که هرکدام به‌نوعی به موضوع استخدام پرداخته‌اند.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی» در دانشگاه تهران



به این نتیجه رسیدند که عامل جو پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد. شیرازی و حسینی رباط (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان» روی ۷۲ کارمند شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد انجام دادند. نتایج نشان داد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی از راه تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هریک از اقدام‌های مورد مطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جزء جبران خدمت از راه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند. جانجا و گلزار (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد و حفظ کارکنان در بخش مخابرات با نقش میانجی وفاداری کارکنان» نشان دادند که اقدام‌های مختلف منابع انسانی تأثیر معناداری بر تعهد کارکنان و حفظ آنها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفاظ کارکنان را میانجی می‌کرد. محمد صالحی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی الگوی سیستمی شاخص‌های استعداد؛ مطالعه‌ای اقدام پژوهانه در یک سازمان فرهنگی» برای شناسایی استعدادها در سازمان فرهنگی ۱۷ شاخص در سه محور ورودی، فرایند و خروجی در ابعاد شخصیتی، نگرشی، قابلیت‌های فردی، میان فردی و عملکردی تعیین و در چهار طبقه شغلی کارشناس، مدیر عملیاتی، مدیر میانی و مدیر عالی رتبه‌بندی شدند. در ادامه و با بررسی پژوهش‌های پیشین به مؤلفه‌هایی که برای پیاده‌سازی سازمان جذاب استعداد مؤثرند، پرداخته شده است.

برند و فرهنگ سازمان: سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد تصویر مثبت از برند خود، سبب افزایش درخواست افرادی با پتانسیل بالا برای جذب در سازمان شوند [۱۳]. هر سازمان هویت و فرهنگ خاص خودش را دارد که این موضوع باید در برنامه‌های جذب استعداد مورد توجه قرار گیرد [۱۴]. **جنگ برای استعداد:** در بازار استخدام، رقابت شدیدی برای جذب استعدادها برتر وجود دارد و سازمان‌ها برای به دست آوردن استعدادها در جنگ‌اند [۱۵] و روزه‌روز این جنگ افزوده می‌شود [۱۶]. **موزش و بهسازی:** فعالیت‌های آموزش و بهسازی ابزار مهمی برای پرورش مدیران و جذب کارکنان با استعداد، مستعد و متعهد از راه ارائه فرصت رشد به ایشان در نقش‌های کنونی آنان و پیشرفت به سوی نقش‌های سطح بالاتر می‌باشد [۱۷].



مدیریت عملکرد، اگر مدیریت عملکرد به‌طور مناسب انجام گیرد، ابزاری برای افزایش التزام و انگیزش کارکنان از طریق ارائه بازخور مثبت و قدردانی محسوب می‌شود [۴؛ ۱۷]. **طراحی شناسنامه شغلی** [۱۸]. **استخدام افراد ماهری که به‌دنبال شغل نیستند**؛ مدیر یک کسب‌وکار باید به‌دنبال بهترین افراد باشد نه فقط کسانی که به‌دنبال کار هستند. به طرز ماهرانه‌ای افرادی را که برای رقبای سازمان کار می‌کنند، هدف بگیرد تا علاوه بر اینکه خود را تقویت کند، رقبا را نیز از دور خارج کند [۱۹]. **چک کردن واقعیات**؛ قبل از شروع فرایند استخدام، به چند سؤال باید پاسخ داده شود: آیا سازمان یک داستان قانع‌کننده برای جذب بهترین‌ها را دارد؟ آیا گروه اجرایی جذابیت کافی برای الهام‌بخشی یک جذب خوب را داراست؟ [۲۰؛ ۲۱]. **شناساندن سازمان**؛ [۲۰]. **افزایش شبکه ارتباطی**؛ سازمان می‌تواند از وکیل مدافعان، بانکی‌ها، حسابداران، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان، مشتری‌های وفادار و انجمن‌های تجاری برای یک جذب موفق بهره‌برداری کند [۲۲]. **شکار بهترین‌ها در زمان مناسب**؛ سازمان باید بداند که کسانی که به‌دنبالشان است، چه کسانی و کجا هستند و هنگام رسیدن زمان مناسب برای جذب آن‌ها اقدام کند [۱۵]. **بهبود و ارتقای برند شخصی**؛ ساختن پروفایل و برند سازمانی مهم است، اما برند شخصی نیز ابزار قدرتمندی برای استخدام افراد است [۲۳]. **صبوری**؛ مذاکره با افرادی که خواسته‌شان بیشتر از بودجه سازمان است، ترس ندارد. ارزش کسب‌وکار سازمان ذهن افراد را تحت تأثیر قرار خواهد داد و اجازه تعدیل خواسته‌های آن‌ها را می‌دهد [۲۴].

پاداش‌های رفتاری و معنوی [۲۰؛ ۲۱]. **رهبری** [۲۵]. **مسیر شغلی**؛ باید این توانایی وجود داشته باشد که به کاندیدها نشان دهد چه جایگاهی دارند و امکان چه پیشرفت‌هایی برای آنها وجود دارد و سازمان باید ثابت کند که از منابع مناسب برای توسعه حرفه‌ای برخوردار است [۲۶]. **مأموریت و هدف**؛ عالی‌ترین استعدادها نیاز دارند که از نیت و هدف کاری که انجام می‌دهند، مطلع شوند و به مأموریت خود اعتقاد داشته باشند [۲۰؛ ۲۱]. **تفکر خلاقانه** [۲۷]؛ **اقدامات انسان‌دوستانه**؛ انسان‌دوستی و توسعه جوامع، یک روش عالی است که از طریق آن سازمان می‌تواند نشان دهد که به اهداف بزرگ‌تر اعتقاد دارد و به مواردی مهم‌تر از درآمد و سود اهمیت می‌دهد [۲۸]. **استقلال کاری**؛ داشتن استقلال برای حل کردن مشکلات شرکت و مشتری‌ها، استعدادهای عالی را جذب می‌کند [۲۹]. **توسعه حرفه‌ای**؛ [۲۰؛ ۲۱]. **انگیزه**؛ انگیزه و شناخت باید درونی و بیرونی باشد. انگیزه‌بخشیدن بیرونی به معنی شناساندن



عمومی و جوایز خارجی است که از میان آنها می توان به پاداش ها و ستایش ها اشاره کرد [۳۰].
کار تیمی و طراحی تیمی؛ طراحی گروهی باید در فرهنگ و در هر کاری که انجام می شود،
ریشه داشته باشد [۲۰؛ ۲۱].

۲-۲- ماتریس IPA

ماتریس تجزیه و تحلیل عملکرد-اهمیت، برای اولین بار به وسیله مارتیلا و جیمز^۱ (۱۹۷۷) ارائه شد [۳۱]. فرض اساسی در روش تحلیل عملکرد - اهمیت این است که سطوح رضایت مشتری از مؤلفه ها یا معیارهای^۲ مورد نظر سازمان، تحت تأثیر انتظارات و قضاوت های مشتریان در خصوص عملکرد سازمان است. برای انجام تجزیه و تحلیل لازم است سطوح عملکرد و درجه رضایت از هر مؤلفه (معیار) براساس داده های گردآوری شده مشخص شود. این روش به سازمان ها کمک می کند تا با بررسی عدم برابری بین عملکرد- اهمیت، شکاف ها را شناسایی کنند. عمده ترین ابزار در این مدل، ماتریس IPA است. در واقع نقش اساسی این ماتریس، کمک به فرایند تصمیم گیری با در نظر گرفتن چهار ناحیه تصمیم برای تعیین اولویت مؤلفه ها با هدف بهبود یا ارتقا است [۳۲]. براساس ابعاد «اهمیت» و «عملکرد» چهار ناحیه در ماتریس مشخص می شود که در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. ماتریس عملکرد- اهمیت [31]

1. Martilla and James
2. Criteria



۳- روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است و با روش پیمایش تک‌مقطعی و میدانی انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه، مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای است. جامعه آماری پژوهش را سازمان‌های دولتی در شهر شیراز تشکیل می‌دهد. به این ترتیب، جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی در شهر شیراز می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۶ نفر (کسانی که اطلاعات و درک آنها در زمینه مورد بررسی کافی و از دانش، تخصص و تجربه لازم برخوردار بودند) به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. به این ترتیب بر مبنای اصل کفایت نظری تا سرحد اشباع داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. ابزاری گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کمی پس از آنکه با استفاده از روش مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای، مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد شناسایی شدند؛ در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان (مدیران سازمان‌های دولتی) یاد شده قرار گرفتند. در ادامه تحلیل عملکرد - اهمیت مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد به تفکیک و گام‌به‌گام آورده شده است.

گام اول. تعیین مؤلفه‌های کیفی

گام دوم. اندازه‌گیری درجه اهمیت و درجه عملکرد مؤلفه‌های کیفی

گام سوم. یکپارچه‌سازی نظرات خبرگان (استفاده از میانگین هندسی)

گام چهارم. دی فازی و هنجارکردن وزن‌های فازی

گام پنجم. ترسیم ماتریس عملکرد-اهمیت (IPA)

گام ششم: مکان‌یابی و جانمایی مؤلفه‌ها بر ماتریس IPA

گام هفتم. ارائه استراتژی‌های بهبود



۴- یافته های پژوهش

گام اول و دوم. در بخش کیفی پژوهش؛ با مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۶ نفر از سرآمدترین مدیران فعال در سازمان های دولتی مورد مطالعه، مؤلفه های محوری مؤثر در پیاده سازی سازمان جاذب استعداد استخراج شد. جدول ۱، اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان بخش کیفی را نشان می دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان بخش کیفی

جنس	سن	تحصیلات	سابقه کار
مرد ۱۰۰٪	کمتر از ۳۰ سال ۲۰٪	کارشناسی ۲۲٪	۱۵ الی ۲۰ سال ۱۵٪
	۳۱ تا ۴۰ سال ۵۸٪	کارشناسی ارشد ۴۲٪	۲۵ الی ۳۰ سال ۷۵٪
	۴۱ به بالا ۲۲٪	دکتری ۳۶٪	۳۰ به بالا ۱۰٪

جدول ۲ برخی از نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان را به نمایش در آورده است؛ در ادامه نیز یک نمونه از مصاحبه انجام شده و مؤلفه استخراجی بیان شده است.

جدول ۲. مؤلفه های مؤثر بر پیاده سازی سازمان جاذب استعداد مستخرج از مصاحبه با خبرگان

ردیف	مؤلفه ها	منبع
۱	استخدام افراد ماهر، آموزش افراد خودی به جای استخدام از خارج از سازمان، فراهم کردن تسهیلات برای کارمندان، تشریح هدف سازمان برای کارمندان، صداقت، بررسی عملکرد کارکنان، داشتن مسیر شغلی شفاف، جبران خدمات خوب برای کارمندان، شناساندن سازمان، استفاده از خلاقیت کارکنان، فراهم بودن زمینه پیشرفت کارکنان، ارتقای برند سازمانی، انگیزه و ...	مصاحبه با خبرگان انتظامی

برای مثال مؤلفه «شناساندن سازمان» از دو جمله زیر که به وسیله مصاحبه شونده گان گفته شده بود، استخراج شد:



- «شعور و آگاهی اجتماعی خیلی بالا رفته است، مردم مطالبه‌گر شدند. فضای مجازی کلی اطلاعات تولید می‌کند. البته شاید خیلی از این اطلاعات در حیطه کار ما مخرب هم باشد، ولی خلاصه همین مطالبه‌گری اجتماعی، یعنی ما باید پاسخ‌ها و گزینه‌های مناسب را فراهم کنیم و سازمان و خدماتش را شفاف کنیم».
- «مدیران ارشد سازمان‌ها باید تمام برنامه‌ها را به اطلاع کارکنان برسانند. باید همه بدانند که می‌خواهیم به سمت چه هدفی حرکت کنیم. همه باید بدانند که فلان مبلغ بودجه چی شد. همه باید بدانند که فلان هزینه چرا انجام شد.»

در بخش کمی پژوهش؛ نتایج حاصل از مصاحبه و داده‌های گردآوری شده از مبانی نظری در اختیار خبرگان قرار گرفت تا ابعاد و مؤلفه‌های نهایی استخراج شود. براین اساس، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد در قالب ۳ بعد و ۲۲ مؤلفه شناسایی شدند که در جدول ۳ درج شده‌اند. در ادامه مؤلفه‌های شناسایی شده طی پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده و درخواست شد که براساس عبارات کلامی مندرج در جدول ۴، مقیاس عددی عملکرد و اهمیت هریک از مؤلفه‌ها را تعیین کنند.

جدول ۳. مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد

ابعاد	مؤلفه‌ها	اختصار	منابع
راهبردی C1	جنگ برای استعداد	C11	[15]
	آموزش و بهسازی	C12	[17]، مصاحبه
	استخدام افراد ماهری که به دنبال شغل نیستند.	C13	[27]
	افزایش شبکه ارتباطی	C14	[21]، [22]، مصاحبه
	شکار بهترین‌ها در زمان مناسب	C15	[15]
	صبوری	C16	[24]، مصاحبه
	توسعه حرفه‌ای	C17	[15]
نگهداشت C2	طراحی شناسنامه شغلی	C21	[18]، مصاحبه
	چک کردن واقعیات	C22	[30]، [41]
	شناساندن سازمان	C23	[18]، [33]، مصاحبه
	بهبود و ارتقای برند شخصی	C24	[34]، مصاحبه



منابع	اختصار	مؤلفه ها	ابعاد
[35], [36], مصاحبه	C25	پاداش های رفتاری و معنوی	
[28]	C26	اقدام های انسان دوستانه	
[30], [37], مصاحبه	C27	انگیزه	
[14]	C31	برند و فرهنگ سازمان	سازمانی C3
[4], [17]	C32	مدیریت عملکرد	
[15], مصاحبه	C33	مأموریت و هدف	
[25], مصاحبه	C34	رهبری	
[26], مصاحبه	C35	مسیر شغلی	
[27]	C36	تفکر خلاقانه	
[29], مصاحبه	C37	استقلال کاری	
[38]	C38	کار جمعی و طراحی گروهی	

منبع: محقق ساخته

جدول ۴. متغیرهای زبانی اعداد فازی [39]

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	متغیرهای زبانی
۵	۴	۳	۲	۱	مقیاس عددی
(۰/۷, ۰/۹, ۱)	(۰/۵, ۰/۷, ۰/۹)	(۰/۳, ۰/۵, ۰/۷)	(۰/۱, ۰/۳, ۰/۵)	(۰, ۰/۱, ۰/۳)	اعداد فازی مثلثی

گام سوم. با استفاده از اعداد فازی مندرج در جدول ۴، هریک از عبارات های کلامی ارزیابی شده به اعداد فازی تبدیل شد، سپس با استفاده از روابط (۱) و (۲) نظرات خبرگان یکپارچه گردید. نتایج در جدول ۵ به نمایش درآمده است.

$$\bar{I}_{jk} = (\bar{I}_{jk}^1 \times \bar{I}_{jk}^2 \times \dots \times \bar{I}_{jk}^n)^{1/n} \quad (1)$$

$$\bar{P}_{jk} = (\bar{P}_{jk}^1 \times \bar{P}_{jk}^2 \times \dots \times \bar{P}_{jk}^n)^{1/n} \quad (2)$$



جدول ۵. ارزش اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های کیفی مؤثر بر سازمان

جاذب استعداد براساس میانگین هندسی

ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف
C _{۱۱}	(۰/۳۴۱،۰/۵۴۴ ،۰/۷۴۵)	C _{۱۱}	(۰/۲۲۸،۰/۴۴، ،۰/۶۴۴)	C _{۱۱}	(۰/۲۲۸،۰/۴۴، ،۰/۶۴۴)	C _{۱۱}	(۰/۵۴۴،۰/۷ ۴۵،۰/۹۲۴)
C _{۱۲}	(۰/۲۱۴،۰/۴۴۹ ،۰/۶۴۷)	C _{۱۲}	(۰/۱۷۳،۰/۳۸ ۷،۰/۵۹۲)	C _{۱۲}	(۰/۴۷۹،۰/۶۸۵ ،۰/۸۶۸)	C _{۱۲}	(۰/۲۵۹،۰/۴ ۷۹،۰/۶۸۵)
C _{۱۳}	(۰/۲۴۳،۰/۴۸۸ ،۰/۶۸۹)	C _{۱۳}	(۰/۲۵۹،۰/۴۷۹ ،۰/۶۸۵)	C _{۱۳}	(۰/۲۳۴،۰/۵۶۶ ،۰/۷۷۷)	C _{۱۳}	(۰/۲۶۵،۰/۵ ۲،۰/۷۰۷)
C _{۱۴}	(۰/۲۲۸،۰/۴۴، ،۰/۶۴۴)	C _{۱۴}	(۰/۴۳،۰/۶۸۴، ،۰/۸۴۱)	C _{۱۴}	(۰/۲۵۹،۰/۴۷۹ ،۰/۶۸۵)	C _{۱۴}	(۰/۱۷۳،۰/۳ ۸۷،۰/۵۹۲)
C _{۱۵}	(۰/۴۲۱،۰/۶۳، ،۰/۸۱۵)	C _{۱۵}	(۰/۴۴،۰/۶۴۴، ،۰/۸۴۵)	C _{۱۵}	(۰/۱۷۳،۰/۳۸۷ ،۰/۵۹۲)	C _{۱۵}	(۰/۱۹۷،۰/۴ ۲۱،۰/۶۳)
C _{۱۶}	(۰/۱۹۷،۰/۴۲۱ ،۰/۶۳)	C _{۱۶}	(۰/۲۲۴،۰/۴۵ ۸،۰/۶۷۱)	C _{۱۶}	(۰/۳۶۴،۰/۶۰۳ ،۰/۷۹۸)	C _{۱۶}	(۰/۴۳،۰/۶۸ ۴،۰/۸۴۱)
C _{۱۷}	(۰/۵۹۲،۰/۷۹۴ ،۰/۹۴۹)	C _{۱۷}	(۰/۲۱۴،۰/۴۴ ۹،۰/۶۴۷)	C _{۱۷}	(۰/۲۲۴،۰/۴۵۸ ،۰/۶۷۱)	C _{۱۷}	(۰/۲۲۴،۰/۴ ۵۸،۰/۶۷۱)
C _{۱۸}	(۰/۳۴۸،۰/۵۹، ،۰/۷۶۹)	C _{۱۸}					

گام چهارم. مقادیر دی فازی میانگین رتبه عملکرد فازی (P_j) و مقادیر دی فازی میانگین اهمیت فازی (I_j) با استفاده از رابطه (۳) تعیین شد. نتایج در جدول ۶ قابل مشاهده است.

$$W_j = \left(\frac{a+b+c}{3} \right) \quad (۳)$$



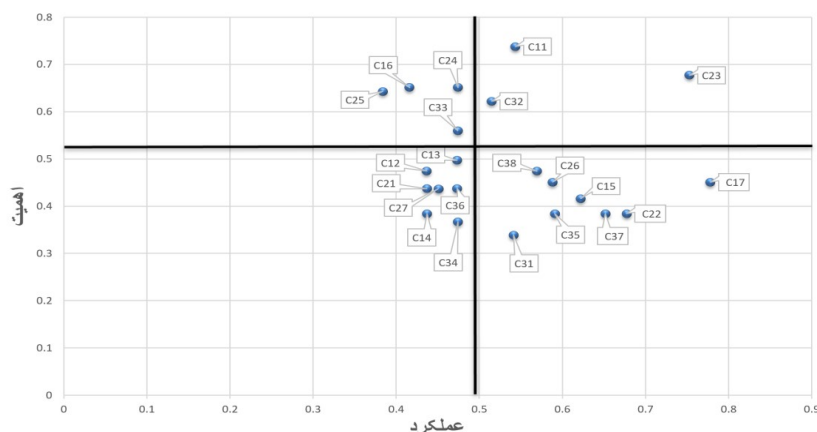
جدول ۶. مقادیر دی فازی میانگین رتبه عملکرد فازی (P_j) و مقادیر

دی فازی میانگین اهمیت فازی (I_j)

\bar{P}_j	\bar{I}_j	مؤلفه‌ها	\bar{P}_j	\bar{I}_j	مؤلفه‌ها	\bar{P}_j	\bar{I}_j	مؤلفه‌ها
0/339	0/541	C31	0/437	0/437	C21	0/738	0/543	C11
0/622	0/515	C32	0/384	0/677	C22	0/474	0/436	C12
0/559	0/474	C33	0/677	0/753	C23	0/497	0/473	C13
0/366	0/474	C34	0/652	0/474	C24	0/384	0/437	C14
0/384	0/591	C35	0/643	0/384	C25	0/416	0/622	C15
0/437	0/473	C36	0/451	0/588	C26	0/652	0/416	C16
0/384	0/652	C37	0/436	0/451	C27	0/451	0/778	C17
0/474	0/569	C38						

گام پنجم و ششم. ارزش آستانه برای «اهمیت» و «عملکرد» مؤلفه‌ها با استفاده از روابط (۴) و (۵) به ترتیب مقادیر ۰/۵۳۵ و ۰/۴۹۴ به دست آمد. سپس موقعیت نسبی آن در ماتریس عملکرد-اهمیت مشخص و ماتریس IPA ترسیم شد. شکل ۲ ماتریس مربوط به آن را نشان می‌دهد.

$$\mu_I = \frac{\sum_{j=1}^m I_j}{m} \quad (4) \quad \mu_P = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{m} \quad (5)$$



شکل ۲. ماتریس عملکرد-اهمیت مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد



گام هفتم. به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های کیفی ناحیه Q_۱ و برای تمرکز و ارائه استراتژی‌های بهبود، وزن آنها با استفاده از رابطه (۶) به صورت جدول ۷ محاسبه شد.

$$W_j = |(I_j - P_j) \times I_j| \quad (۶)$$

جدول ۷. اوزان مؤلفه‌های کیفی ناحیه Q_۱

ردیف	مؤلفه	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	وزن	وزن نرمالیزه
۱	C16 صبوری	۰/۴۱۶	۰/۶۵۲	۰/۱۵۴	۰/۳۱۸
۲	C24 بهبود و ارتقای برند شخصی	۰/۴۷۴	۰/۶۵۲	۰/۱۱۶	۰/۲۳۹
۳	C25 پاداش‌های رفتاری و معنوی	۰/۳۸۴	۰/۶۴۳	۰/۱۶۶	۰/۳۴۵
۴	C33 مأموریت و هدف	۰/۴۷۴	۰/۵۵۹	۰/۰۴۸	۰/۰۹۸
مجموع				۰/۴۸۴	۱

۵- نتیجه گیری

جذب و نگهداشت استعدادها از گام‌های اولیه در مدیریت استعدادها محسوب می‌شوند. رهبران سازمانی دانا با تبدیل شدن به جذب‌کننده استعدادهای بزرگ تعهد ایجاد می‌کنند [۶]. هیچ‌گاه به اندازه عصر امروز سازمان‌ها توجهی این‌چنینی به جذب استعداد، توسعه و به‌کارگیری آن نداشته‌اند [۱۱]. پس سازمان‌ها باید سازوکاری فراهم کنند تا بتوانند استعدادهای موردنیاز خود را جذب، نگهداری و توسعه دهند تا به اهداف سازمانی خود دست پیدا کنند. از جمله پژوهش‌هایی که در زمینه جذب، نگهداری و توسعه استعدادها به وسیله سازمان‌ها انجام شده است، می‌توان به دیر و جاگو (۲۰۱۵)، مک دونل و همکاران (۲۰۱۷)، تونسن و همکاران (۲۰۱۸)، گواترس و همکاران (۲۰۱۱) و وراژگن (۲۰۰۵) اشاره کرد که هر یک به نحوی در زمینه استعدادیابی رهنمودهایی را ارائه کرده‌اند. از طرفی ابهام و نبود اطمینانی که در ارزیابی انسانی وجود دارد، استفاده از روش‌های قطعی را نادقیق و غیرقابل استناد جلوه داده و پژوهش‌هایی که این فرض را در نظر نمی‌گیرند، عاری از اشکال نیستند. این اشکال به عموم



پژوهش‌های علوم اجتماعی وارد است و در این مورد نیز به‌طور کامل مصداق دارد. منطق فازی با در نظر گرفتن ابهام و عدم اطمینان، ابزار مناسبی را برای مواجهه با آنها در ارزیابی‌های انسانی به‌دست می‌دهد. عبارت‌های کلامی و توابع عضویت بسیاری برای ارزیابی‌های کلامی پیشنهاد شده است [۴۰]. بنابراین در این پژوهش از رویکرد اعداد فازی مثلثی به‌منظور تدبیر عدم اطمینان و ابهام در ارزیابی‌های انسانی و با هدف پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد با رویکرد فازی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز استفاده شده است.

با این هدف نخست مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد شناسایی شده و با استفاده از عبارت‌های کلامی و اعداد فازی متناظر با آنها ارزیابی شدند. در این بخش اولین آسیب به پژوهش یادشده، در حوزه شکاف‌سنجی مبنی بر ارزیابی‌های نادقیق، برطرف شد؛ اما فرایند ارزیابی در صورتی که منجر به ارائه راهکار بهبود نشود، از هدف اصلی خود دور مانده است. بنابراین عناصر کیفی شناسایی، سپس در ماتریس اهمیت- عملکرد، جانمایی شدند تا جغرافیای وضعیت آنها شناسایی شود. ماتریس به‌دست‌آمده به‌صورت تصویری، چشم‌اندازی از نقاط قوت و ضعف سیستم فراهم می‌کند. نتایج این عمل بر سازمان‌های دولتی واقع در شهر شیراز، در شکل ۲ به نمایش درآمده است. به این ترتیب این‌گونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد مؤلفه‌هایی که در ناحیه اول این ماتریس قرار می‌گیرند، اهمیت بالا و عملکرد پایین دارند؛ نیاز به توجه فوری دارند و باید بهبود پیدا کنند. مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار دارند، مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد محسوب می‌شوند و عبارت است از: صبوری، بهبود و ارتقای برند شخصی، پاداش‌های رفتاری و معنوی، مأموریت و هدف. از طرفی در ناحیه چهارم ماتریس اهمیت- عملکرد مؤلفه‌هایی وجود دارند که کمترین میزان اهمیت را داشته ولی عملکرد سازمان برای آنها بسیار مناسب و مطلوب است، مدیران سازمان‌ها می‌توانند منابع خود در این حوزه را به بخش‌های دیگر با توجه به نیازهای تأییدشده انتقال دهند و به این گونه از اتلاف منابع جلوگیری کنند. این مؤلفه‌ها عبارت است از: شکار بهترین‌ها در زمان مناسب، توسعه حرفه‌ای، چک کردن واقعیت‌ها، اقدام‌های انسان‌دوستانه، برند و فرهنگ سازمان، مسیر شغلی، استقلال کاری و کار گروهی. درباره مؤلفه‌هایی که در ناحیه دوم قرار گرفته‌اند، می‌توان گفت که این مؤلفه‌ها به‌عنوان نقاط قوت اصلی در فعالیت‌های



سازمان نشان‌دهنده حوزه‌ای است که هردو مقدار اهمیت و عملکرد به‌صورت بالا و مناسب موردتوجه قرار گرفته‌اند و باید عملکرد موجود به‌صورت مناسب حفظ شود. این مؤلفه‌ها در سازمان‌های دولتی بررسی شده عبارت است از: جنگ برای استعداد، شناساندن سازمان و مدیریت عملکرد. درنهایت مؤلفه‌هایی که در ناحیه سوم قرار گرفته‌اند، عبارت است از: آموزش و بهسازی، استخدام افراد ماهری که به‌دنبال شغل نیستند، افزایش شبکه ارتباطی، طراحی شناسنامه شغلی، انگیزه، رهبری و تفکر خلاقانه که نشان‌دهنده کمترین میزان اهمیت و عملکرد هستند و مدیران می‌توانند کمترین توجه را به این نکات داشته باشند.

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، مؤلفه‌هایی که سازمان‌ها باید توجه ویژه به آنها داشته باشند، از منظر بعد «راهبردی»، صبوری است که نشان می‌دهد سازمان‌های مورد مطالعه باید در استخدام افراد مناسب و شایسته تلاش و صبوری زیادی متحمل شوند و باید به‌خود وقت کافی بدهند، زیرا کمک می‌کند اگر انتظارهای کاندیداها بیشتر از بودجه سازمان است بتواند فرایند استخدام را کنترل کند و اجازه دهند ارزش کسب‌وکار سازمان، ذهن افراد را تحت‌تأثیر قرار داده و اجازه تعدیل خواسته‌های آنها را بدهد که این امر نیز با یافته‌های^۱ (۲۰۰۲) مطابقت و همخوانی دارد. از منظر بعد «نگهداشت»، مؤلفه‌های بهبود و ارتقای برند شخصی و پاداش‌های رفتاری و معنوی، نیازمند توجه ویژه هستند. این مسئله یک واقعیت مقبول است که صاحبان کسب‌وکار مشهور، همواره از یک جریان ثابت و موفق از کسب‌وکار خود صحبت کرده‌اند و بهترین راه رشد کسب‌وکار، داشتن افراد توانمندی است که معتقدند محصولات سازمان، تافته‌ای جدابافته است. از طرفی برای دادن پاداش‌های نامشهود در سازمان می‌توان در سازمان از مواردی نظیر رهبری، صنعتی‌بودن، داشتن سریع‌ترین رشد، پایداری، چالشی و پرهیجان بودن محیط استفاده کرد. لازم به ذکر است که یافته‌های این پژوهش از این منظر با یافته‌های پیلر^۲ (۲۰۱۶) مطابقت دارد. از منظر بعد «سازمانی» نیز مؤلفه مأموریت و هدف نیاز به توجه ویژه‌ای دارد که در این راستا باید به این نکته توجه کرد که نسل جوان امروز نیاز دارد که از هدف سازمان برای تشکیل مجموعه‌ای که کنترل آن را در اختیار دارد، مطلع شود؛ آنها

1. Hay

2. Piehler



می‌خواهند از «چرایی» وجود سازمان باخبر شوند و به مأموریت خود اعتقاد داشته باشند. باید سازوکاری مشخص شود که همه بفهمند اگر کار باارزشی را انجام می‌دهند، مزایای عالی‌تری را نیز به دست خواهند آورد. داشتن یک مأموریت و هدف عالی، آغاز خوبی است اما با این وجود باید واقعی باشد. از طرفی می‌توان بیان کرد که یافته‌های تاراسکو^۱ (۲۰۰۶)، بائر^۲ (۲۰۱۸) و واکابی^۳ (۲۰۱۶) با نتایج پژوهش حاضر مطابقت و همخوانی دارد. در نهایت در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کمبود ادبیات و مبانی نظری یا به عبارتی کمبود پژوهش‌های مشابه مرتبط با سازمان جاذب استعداد به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است.

۶- پیشنهادهای کاربردی

- جذب نیروی شایسته و مستعد یکی از عوامل قوی و اطمینان‌بخش برای مقابله با پیچیدگی‌های هزاره جدید تلقی می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که برای اداره موفقیت‌آمیز سازمان، فایده‌آمدن بر مسائل آینده واکنش مناسب به تهدیدات و فرصت‌ها در جذب و شناسایی نیروی انسانی توانمند و متخصص توجه ویژه‌ای مبذول دارند؛
- بر مبنای یافته‌های پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که تلاش برای شناخت و معرفی رسالت و مأموریت سازمان به متقاضیان شغل و حتی کارکنان فعلی در جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته بسیار حائز اهمیت است؛
- از آنجایی که فرایند مدیریت عملکرد می‌تواند نقش مهمی در شناسایی استعدادها و سازمان‌ها داشته باشد. پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌کند با ارزیابی متناوب و همیشگی عملکرد کارکنان، ضمن بهره‌برداری‌های معمول، برای کشف استعدادها و پرورش آنها استفاده کنند.

1. Tarasco

2. Baer

3. Wakabi



- درنهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای سازمان جاذب استعداد را در سازمان‌های دولتی بسنجند و یا اثرگذاری سازمان جاذب استعداد را بر مفاهیم با نزدیک‌بودن معانی مناسب تحلیل و ارزیابی کنند.

۷- منابع

- [1] J. M. Namada, "Organizational learning and competitive advantage," in *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*, IGI Global, 2018, 86–104.
- [2] D. R. Phillips and K. O. Roper, "A framework for talent management in real estate," *J. Corp. Real Estate*, vol. 11, no. 1, 2009, 7–16.
- [3] J. Luftman, K. Lyytinen, and T. ben Zvi, "Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance," *J. Inf. Technol.*, vol. 32, no. 1, 2017, 26–46.
- [4] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright, *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education New York, NY, 2017.
- [5] P. Sparrow, M. Hird, and C. L. Cooper, "Strategic talent management," in *Do We Need HR?*, Springer, 2015, 177–212.
- [6] M. Festing, L. Schäfer, and H. Scullion, "Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 24, no. 9, 2013, 1872–1893.
- [7] M. Deery and L. Jago, "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 27, no. 3, 2015, 453–472.
- [8] P. Iles, "Employee resourcing and talent management," *Hum. Resour. Manag. A Crit. text*, vol. 3, 2007, 97–114.
- [9] T. M. Scholz, "Talent management in the video game industry: The role of cultural diversity and cultural intelligence," *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, vol. 54, no. 6, 2012, 845–858.
- [10] D. Pollitt, "Talent management puts the shine on Electrolux," *Hum. Resour. Manag. Int. Dig.*, vol. 12, no. 5, 2004, 23.
- [11] R. Duttagupta, "Identifying and managing your assets: Talent management," *PricewaterhouseCoopers, London*, 2005.
- [12] M. van den Brink, B. Fruytier, and M. Thunnissen, "Talent management in academia: performance systems and HRM policies," *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 23, no. 2, 2013, 180–195.



- [13] P. Srivastava and J. Bhatnagar, "Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB," *Ind. Commer. Train.*, vol. 40, no. 5, 2008, 253–260.
- [14] Y. Mandhanya and M. Shah, "EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT.," *Glob. Manag. Rev.*, vol. 4, no. 2, 2010.
- [15] E. Michaels, H. Handfield-Jones, and B. Axelrod, *The war for talent*. Harvard Business Press, 2001.
- [16] J. Bhatnagar, "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention," *Empl. relations*, vol. 29, no. 6, 2007, 640–663.
- [17] M. D. Mohan, S. Muthaly, and J. Annakis, "Talent culture's role in talent development among academics: Insights from Malaysian government linked universities," *J. Contemp. Issues Bus. Gov.*, vol. 21, no. 1, 2015, 46.
- [18] H. J. Gordon, E. Demerouti, P. M. Le Blanc, A. B. Bakker, T. Bipp, and M. A. M. T. Verhagen, "Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare," *J. Vocat. Behav.*, vol. 104, 2018, 98–114.
- [19] S. Muehleemann and M. S. Leiser, "Hiring costs and labor market tightness," *Labour Econ.*, vol. 52, 2018, 122–131.
- [20] B. W. Swider, R. D. Zimmerman, and M. R. Barrick, "Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 100, no. 3, 2015, 880.
- [21] I. Nikolaou, "Social networking web sites in job search and employee recruitment," *Int. J. Sel. Assess.*, vol. 22, no. 2, 2014, 179–189.
- [22] M. El Ouiridi, A. El Ouiridi, J. Segers, and I. Pais, "Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe," *Comput. Human Behav.*, vol. 57, 2016, 240–249.
- [23] R. Piehler, C. King, C. Burmann, and L. Xiong, "The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour," *Eur. J. Mark.*, vol. 50, no. 9/10, 2016, 1575–1601.
- [24] M. Hay, "Strategies for survival in the war of talent," *Career Dev. Int.*, vol. 7, no. 1, 2002, 52–55.
- [25] A. J. Xu, R. Loi, and H. Ngo, "Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization," *J. Bus. Ethics*, vol. 134, no. 3, 2016, 493–504.
- [26] J. A. Tarasco and N. A. Damato, "Build a better career path," *J. Account.*, vol. 201, no. 5, 2006, 37.
- [27] B. M. Wakabi, "Leadership style and staff retention in organisations," *Int. J. Sci. Res.*, vol. 5, no. 1, 2016, 412–416.
- [28] F. M. Burkle *et al.*, "Complex, humanitarian emergencies: III. Measures of effectiveness," *Prehosp. Disaster Med.*, vol. 10, no. 1, 1995, 48–56.
- [29] E. A. Imhoff Jr, "Employment effects on auditor independence," *Account. Rev.*, 1978, 869–881.



- [30] M. Bidwell, F. Briscoe, I. Fernandez-Mateo, and A. Sterling, "The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations," *Acad. Manag. Ann.*, vol. 7, no. 1, 2013, 61–121.
- [31] J. A. Martilla and J. C. James, "Importance-performance analysis," *J. Mark.*, vol. 41, no. 1, 1977, 77–79.
- [32] B. N. Sethna, "Extensions and testing of importance-performance analysis," in *Proceedings of the 1982 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 2015, 327–331.
- [33] M. Baer, C. T. Kulik, G. R. Oldham, and A. Wrzesniewski, "Then and Now: Job Design, Diversity and Creativity," in *Academy of Management Proceedings*, 2018, vol. 2018, no. 1, p. 11108.
- [34] N. V. Florea, "Using branding to attract, recruit, and retain talented staff," *Manag. Mark.*, no. 2, 2011, 283–297.
- [35] H. Zameer, S. Ali, W. Nisar, and M. Amir, "The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan," *Int. J. Acad. Res. Accounting, Financ. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 1, 2014, 293–298.
- [36] A. Borowski and U. Daya, "Employee motivation tools," in *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life. Proceedings of the management, knowledge and learning international conference 2014*, 2014.
- [37] R. S. Allen and M. M. Helms, "Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance," *J. Bus. Strateg.*, vol. 19, no. 2, 2002, 115.
- [38] Á. Fidalgo-Blanco, M. L. Sein-Echaluce, F. J. García-Peñalvo, and M. Á. Conde, "Using Learning Analytics to improve teamwork assessment," *Comput. Human Behav.*, vol. 47, 2015, 149–156.
- [39] L. Abdullah and N. Zulkifli, "Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management," *Expert Syst. Appl.*, vol. 42, no. 9, 2015, 4397–4409.
- [40] H. Salojärvi, L.-M. Sainio, and A. Tarkiainen, "Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 39, no. 8, 2010, 1395–1402.

طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

زهرا سلگی^۱، حجت وحدتی^{۲*}، سید نجم‌الدین موسوی^۳، امیر هوشنگ نظریوری^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۴

چکیده

هدف: نظر به نوظهور بودن مفهوم رویکرد ناب در زمینه منابع انسانی، پژوهش بالا با هدف واکاوی مبحث زنجیره تأمین منابع انسانی ناب انجام گرفت.

روش: این پژوهش با تکیه بر مبانی فلسفی مکتب تفسیرگرایی، پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و خبرگان دانشگاهی بود که تعداد ۱۹ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. شناسه‌های مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند و با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین تحلیل شدند (۲۵۲ مفهوم کلیدی، ۴۳ زیرمقوله و ۲۵ مقوله اصلی).

یافته‌ها: براساس یافته‌های پژوهش، مفهوم منابع انسانی ناب به‌عنوان پدیده محوری انتخاب شد. شرایط علی در قالب دو دسته عوامل محیطی و سازمانی جای گرفتند و پنج مقوله اصلی برنامه‌ریزی



پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی بدو استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان راهبرد انتخاب شدند. ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام‌پذیری کاندیدا به‌عنوان مداخله‌گر تقویت‌کننده و روابط غیرقانونی، عدم اطمینان محیطی، فشار زمانی جهت استخدام، ناکارآمدی‌های نظام مدیریت دولتی به‌عنوان مداخله‌گر تضعیف‌کننده شناسایی شدند. درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان عوامل زمینه و بستر ساز زنجیره تأمین منابع انسانی ناب تعیین شدند. درنهایت پیامدهای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در سه سطح خرد، میانی و کلان تعیین شدند.

واژه‌های کلیدی: زنجیره تأمین، منابع انسانی، رویکرد ناب، نظریه داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

در حال حاضر بیش از دو دهه از ظهور انقلاب ناب در صنایع تولیدی جهان می‌گذرد، به‌گونه‌ای که تمایل به استفاده از روش‌های بهبود تولید از جمله رویکرد ناب که ریشه در تفکرات تیلور^۱ (۱۹۱۱)، اوهنو^۲ (۱۹۷۸) و دمینگ^۳ (۱۹۸۶) دارد؛ به‌صورت چشمگیری افزایش پیدا کرده و پیاده‌سازی آن در اقدام‌های مدیران، با هدف خلق ارزش برای ذی‌نفعان منعکس شده است [۱]. «ناب‌بودن» را می‌توان خلق بیشترین ارزش افزوده با کمترین سرمایه دانست [۲] که در همه گام‌های موردنیاز تولید یک محصول یا خدمت، از ایده اولیه تا تولید، از مواد اولیه تا تحویل محصول نهایی به مشتری، مفهوم ارزش از دید مشتری مد نظر قرار گرفته و با سرعت در پی شناسایی و حذف تمام فعالیت‌های غیرارزش‌زا به‌عنوان اتلاف‌های موجود در سیستم می‌باشد [۳]. وجود دیدگاه‌های متفاوت در زمینه نقش منابع انسانی و مدیریت آن در پیاده‌سازی رویکرد ناب، بیانگر این مطلب است که واژه اتلاف در فلسفه رویکرد ناب، تنها مختص به مواد، زمان و هزینه نبوده و حذف اتلاف‌های رفتاری منابع انسانی از ارکان اجرای

1. Taylor
2. Ohno
3. Deming



موفق این رویکرد است، به‌گونه‌ای که بهره‌وری رفتاری منابع انسانی از اهمیتی برابر با بهره‌وری تولیدی برخوردار است [۱]. از این‌رو در محیط رقابتی امروز نگاه به انسان از حد یک منبع فراتر رفته است؛ به‌گونه‌ای که کیفیت منابع انسانی جذب‌شده و نحوه مدیریت آنها می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی در عرصه تجارت و رقابت شود [۴]. با این وجود به‌دلیل ناکارآمدی نظام جذب و استخدام، امروزه شاهد تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران هستیم که در نتیجه آن مشاهده کارکنانی که بدون ایجاد ارزش در سازمان به گذران وقت و یا انجام شغل چندم خود در ساعت‌ها و فضای اداری مشغول‌اند، تبدیل به یک عرف شده است که متأسفانه نمی‌توان نامی جز اتلاف منابع انسانی بر آن گذاشت. مؤید این مطلب می‌توان به شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی که نمایانگر افزایش میزان هماهنگی و ارائه رفتارهای مطلوب کاری و استفاده از دانش به‌وسیله منابع انسانی است، اشاره کرد. براساس آمار و اطلاعات منتشرشده از سوی سازمان بهره‌وری آسیا^۱ در سال ۲۰۱۸، شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی (۲۰۱۰-۲۰۱۶) برابر با ۰/۳- گزارش شد که این امر جایگاه ایران با رتبه ۲۷ را در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی نمایش داد. این در حالی است که برابر با برنامه ششم اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی هدف‌گذاری شده، باید از راه بهره‌وری عوامل تولید از جمله منابع انسانی تأمین شود که این امر شکاف بین عمل و هدف‌گذاری بهره‌وری نیروی انسانی جذب‌شده در بخش دولتی را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

از سوی دیگر رفاه و کامیابی از جمله مسائلی است که همه جوامع در مسیر توسعه با آن برخورد می‌کنند که خدمات دولتی مؤثر و مسئولانه به‌عنوان پیش‌شرط توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها نقش حیاتی در تحقق میزان رفاه در جامعه دارند، به‌گونه‌ای که می‌توان گفت محرک اصلی تحقق رفاه خود دولت‌ها هستند و کیفیت خدمات ارائه‌شونده از سوی منابع انسانی جذب‌شده در سازمان، تعیین‌کننده کم و کیف حصول این هدف در جامعه است. وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی به‌عنوان یک سازمان دولتی نه‌تنها از این قاعده مستثنا

1. Asian Productivity Organization

نیست بلکه تنها وزارتخانه دولت است که در قلمرو فعالیت‌های خود به لحاظ وسعت جمعیت با همه آحاد مختلف مردم کشور از بدو تولد تا پس از مرگ به شکل‌های مختلف ارتباط دارد، به‌گونه‌ای که کیفیت خدمات ارائه‌شونده از سوی وزارتخانه فوق می‌تواند نقش به‌سزایی در افزایش یا کاهش رفاه مردم ایفا کند. این در حالی است که در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم^۱، رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۱۹ از بین ۱۶۷ کشور ارزیابی شده است. این شاخص، کشورها را در ۹ شاخص اقتصاد، کارافرینی و فرصت، کسب‌وکار، حکومت، آموزش، بهداشت، امنیت و آسایش، آزادی‌های شخصی و سرمایه اجتماعی جمع‌بندی کرده است که به‌رغم وضعیت مطلوب ایران در برخی شاخص‌ها، شاخص کسب‌وکار که بهبود آن یکی از رسالت‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است، بدترین وضعیت را به‌خود تخصیص داده است که باتوجه‌به نقش مؤثر منابع انسانی در کم و کیف خدمات ارائه‌شده، این تصور محتمل است که مشکل فوق تا حد زیادی در ارتباط با بی‌توجهی سازمان‌های متصدی و منابع انسانی جذب‌شده به فرهنگ بهبود مستمر یا رویکرد ناب می‌باشد که این امر ضرورت استفاده از چارچوبی مناسب برای تأمین منابع انسانی ناب در بخش دولتی به‌ویژه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را آشکار ساخته است. از سویی نوظهور بودن مبحث منابع انسانی ناب، کلی‌گویی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه و درنهایت عدم وجود الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی ناب، پژوهشگر را بر آن داشت تا با کسب دانش کافی در زمینه خصوصیات و ویژگی‌های منابع انسانی ناب و استفاده از دانش و تجربیات مشاوران دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی، به‌طور خاص زنجیره تأمین منابع انسانی را به منزله یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی کنکاش کند. از این‌رو پژوهش بالا با هدف واکاوی مبحث زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در پی پاسخگویی به این سؤال است که «الگوی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟»



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- رویکرد ناب و زنجیره تأمین منابع انسانی

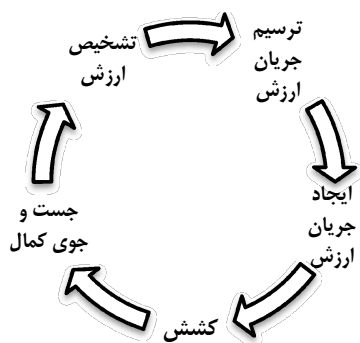
مفاهیم تولید ناب به طور عمده در دو دوره زمانی، به طور جدی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. دوره اول مربوط به سال‌های پیدایش آن در سیستم تولید تویوتا^۱ (TPS) است. این مفهوم در تویوتا، در پی حل مشکلاتی که ژاپنی‌ها در استفاده از روش‌های صنایع اتومبیل‌سازی غربی (فورد و جنرال موتور) در محیط تولیدی ژاپن با آن مواجه شدند، به وجود آمد. دوره دوم، مربوط به ملاحظه جدی این مفهوم از سوی غرب در پی به وجود آمدن بحران‌های نفتی (در دهه ۱۹۷۰) و افزایش سهم بازار محصولات ژاپنی در غرب است. افزایش سهم بازار محصولات ژاپنی غرب را به انجام پژوهش‌های وسیعی در رابطه با دلایل مزیت و قدرت رقابتی محصولات ژاپنی واداشت. از این پس بود که نظام تولید و مدیریت ژاپنی به طور گسترده‌ای بررسی و تحلیل شد و تلاش‌های زیادی برای به کارگیری و پیاده‌سازی آن در صنایع و بخش‌های مختلف تولیدی و خدماتی انجام گرفت [۵].

رویکرد ناب از لحاظ ماهیت و ساخت، یک توالی پیچیده از فعالیت‌ها، طرح‌ها و برنامه‌هاست که برای استفاده مطلوب در حوزه اجرای فیزیکی و تکمیل ساختار به اوج خود می‌رسد [۶]. مفهوم بنیادی رویکرد ناب، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است که به منظور افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر در سازمان به کار گرفته می‌شود، به گونه‌ای که از راه آن می‌توان با کمترین منابع (مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، زمان و هزینه) بیشترین کار را انجام داد [۴]. این فلسفه تولیدی در پی کمال و بی‌نقص کردن سیستم‌های تولیدی است. این تولید از این رو ناب نامیده می‌شود که در مقایسه با تولید انبوه از همه چیز به میزان کمتر استفاده می‌کند. اصول تولید ناب اهداف نامحدودی را برای سیستم در نظر می‌گیرد که عبارت است از نزول پیوسته قیمت تمام‌شده، به صفر رساندن ضایعات و تنوع بی‌پایان محصولات. این شیوه تولید یک سیستم کامل است که از فلسفه بهبود مستمر استفاده می‌کند و با بهره‌گیری از فرهنگ کار جمعی سعی در تحلیل اتلاف‌های موجود در فرایند تولید و حذف آنها دارد. از ویژگی‌های چنین سیستمی کاهش زمان تولید، کارایی بهتر

1. Toyota Production System.



کارکنان، کیفیت بالاتر، عمر بیشتر ماشین‌آلات و کاهش در سطح موجودی و هزینه‌های سربار است [۷]. انجمن ملی استاندارد و فناوری در وزارت بازرگانی آمریکا تولید ناب را اینگونه تعریف کرده است؛ یک راه حل نظام‌مند برای شناسایی و از بین بردن اتلاف‌ها (فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ندارند) از راه بهبود مستمر و به جریان انداختن تولید درست در زمانی که مشتری به آن نیاز دارد [۸]. به عقیده ترنت^۱ (۲۰۰۸) واقعیت ناب آن است که بیشتر مدیران فهم ابتدایی از این مفهوم دارند، سازمان‌های بسیار اندکی به‌طور واقعی به ناب‌بودن دست پیدا کرده‌اند و این شاید به آن دلیل باشد که ناب‌بودن یک سفر بی‌پایان است. به‌طور کلی پنج اصل اساسی رویکرد ناب در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. اصول رویکرد ناب

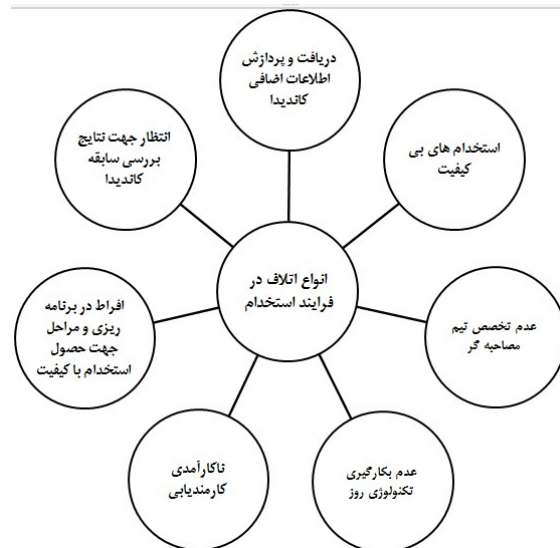
به‌طور معمول تا بیش از چهار دهه گذشته، در سازمان‌های خدماتی از اصول مدیریتی و علمی به‌کار گرفته‌شده در سازمان‌های تولیدی استفاده می‌شد و این باور که دستیابی به مقیاس اقتصادی، کاهش هزینه‌های واحد را در پی دارد، به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت محسوب می‌شد [۹]. از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد، شواهدی از انتقال و کاربرد مفاهیم تولیدی رویکرد ناب به بخش خدمات وجود دارد؛ چرا که این رویکرد با تمرکز بر مدیریت هزینه و فعالیت‌های کارکنان؛ افزایش بهره‌وری عملکرد سازمان را با خود به همراه داشته است [۱۰]. برگرفته از تعاریف و اصول رویکرد ناب، مدیریت منابع انسانی

1. Trent



ناب، مجموعه‌ای از اقدام‌های استراتژیک است که با تقویت نقش واحد منابع انسانی سبب بهبود کارکردهای منابع انسانی می‌شود و با حداقل‌سازی اتلاف توانایی‌ها و استعداد‌های کارکنان، بهبود نتایج مالی و افزایش رضایت مشتریان را در پی دارد [۱۱، ص ۱۳۷] و پیرو آن زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با هدف برآورده‌ساختن نیاز کسب‌وکارها به نیروی انسانی، از راه به‌کارگیری اصول رویکرد ناب در راستای استخدام افرادی همسو با فرهنگ ناب به‌منظور استفاده حداکثری از استعداد و توانایی‌های آنها گام بر می‌دارد [۱۲]. آشنایی با همه‌گره‌ها در زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، درک بهتر رفتار پویای آنها و چگونگی ارتباط هر یک از عناصر این زنجیره با عملیات کلی سازمان را ممکن می‌سازد که تفکیک این روابط و درک این مهم که اهمیت نسبی آنها به‌طور مداوم در حال تغییر است، مدیریت را در موقعیت توسعه استراتژی‌های نیروی کار بهینه قرار می‌دهد [۱۳]. کارمندیابی و استخدام، یکی از اصلی‌ترین اهرم‌های زنجیره تأمین منابع انسانی ناب محسوب می‌شود که پیاده‌سازی موفق آن علاوه بر حذف اتلاف‌های فرایندی در مراحل کارمندیابی و استخدام، نیازمند برخورداری افراد از خصوصیات و ویژگی‌های هم‌راستا با فرهنگ بهبود مستمر است. در اینجا از مهم‌ترین این ویژگی‌ها می‌توان به تثبیت مشتری به‌عنوان هدف نهایی در ذهن، پیشرفت مستمر از طریق تجربه و عبرت از اشتباهات، حساسیت نسبت به مسائل و ایده‌پردازی، حل مسئله به کمک تحلیل، خرد و خلاقیت، تلاش برای حصول اهدافی روشن و قابل اندازه‌گیری و خودمدیریتی اشاره کرد [۱۱، ص ۷].

بنا بر اعتقاد متخصصان رویکرد ناب، تعداد زیاد نامزدها، پردازش اطلاعات اضافی، به‌کارگیری استعدادها و مهارت‌های غیرکاربردی از جمله اتلاف‌های موجود در فرایند استخدام کارکنان به شمار می‌روند که هفت نوع اتلاف محتمل این فرایند در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. انواع اتلاف در فرایند استخدام [۱۴]

پس از حذف اتلاف‌های موجود در مرحله کارمندیابی، به دست آوردن اطمینان از تطابق فرهنگی نامزدها با اصول فرهنگ بهبود مستمر به عنوان یکی از ارکان اصلی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، توجه و تمرکز بر موارد بالا، یاری‌رسان مدیران ارشد در فرایند انتخاب و استخدام منابع انسانی ناب می‌باشد. جستجوی مدیران پیشرفت‌گرا، استخدام و به‌کارگیری مدیران پیشرفت‌گرا سبب ایجاد فیلتر برای جذب کارکنانی می‌شود که از مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای ایجاد و تقویت فرهنگ ناب در سازمان برخوردار هستند. از این رو زمان جستجو برای انتخاب مدیران سازمانی به دور از فضای سیاسی، در پی استخدام مدیرانی باشید که در کارنامه خود بهبود مستمر، تحلیل و رفع ریشه‌ای مشکلات را داشته باشند [۱۵]. انتخاب کارکنان به وسیله ابزارهای مناسب؛ بدیهی است که انتخاب افراد با کیفیت در فرایند تأمین منابع انسانی نقش بسزایی در ایجاد ارزش واقعی و بهبود عملکرد سازمان دارد. اما در عین حال توجه به این نکته ضروری است که منظور از کیفیت، صرفاً برخورداری افراد از هوش و چابکی نبوده بلکه تناسب فرهنگی افراد با فرهنگ سازمانی تا حد قابل توجهی تعیین کننده درجه کیفیت



افراد محسوب می‌شود. به این ترتیب ضروری است که علاوه بر آزمون‌های سنجش دانش و مهارت افراد از پرسش‌نامه‌های رفتاری و مصاحبه برای سنجش هم‌راستایی خصوصیات افراد با فرهنگ بهبود مستمر بهره گرفته شود [۱۶]. استفاده از منابع گزینش خارجی در انتخاب مدیران و رهبران سازمان با توجه به حساسیت و دشواری انتخاب مدیران و از سویی تخصص روان‌شناسان صنعتی در ارزیابی توانایی‌های مهارتی و رفتاری مدیران در استفاده از آنها در گزینش تا حد زیادی از بروز اشتباه برای انتخاب نهایی جلوگیری خواهد کرد [۱۱، ص ۱۹۰]. ایجاد تمایل‌های قوی فرهنگی زمان استخدام، برخورداری سازمان از فرهنگی قوی، نیازمند انتقال پیام‌هایی در رابطه با مفاهیم ارزشی و اولویت‌های فرهنگی سازمان در آغاز ورود افراد جدید به سازمان است، به گونه‌ای که به افراد این پیغام داده شود که باید در محیط و شرایط فرهنگی خاص فعالیت کنند [۱۱، ص ۱۹۳].

۲-۲- پیشینه پژوهش

به‌رغم معدودیت پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه منابع انسانی ناب در ادامه به مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با موضوع بررسی شده اشاره شده است. وانگ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل سیاست‌های زنجیره تأمین پایدار نیروی کار اذغان داشت که به‌منظور دستیابی به زنجیره تأمین پایدار نیروی کار، همسویی انتخاب نیرو با استراتژی سازمان، انعطاف‌پذیری، حذف گلوگاه‌های پیشرفت نیروی کار و توانمندسازی آنان از ضروریات دستیابی به این مهم است [۱۳]. در پژوهشی دیگر با عنوان مدیریت زنجیره تأمین استعداد که به‌وسیله لئون و یودین^۱ (۲۰۱۶) انجام گرفت، پذیرش و مدیریت خطرپذیری ساخت استعداد، حداقل‌سازی ریسک تقاضای استعداد، سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد و استفاده از منابع داخلی برای مناصب سازمانی مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت زنجیره تأمین استعداد شناسایی شد [۱۶]. رستا و همکاران^۲ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «مدل جدید منابع انسانی در مدیریت ناب»، جهت بررسی نقش میانجی رفتار منابع انسانی در تأثیر فعالیت‌های ناب بر عملکرد عملیاتی شرکت تولید نوشیدنی در ژاپن انجام دادند.

1. Leon & Uddin
2. Resta et al



نتایج این پژوهش نشان داد که رفتار منابع انسانی سازمان تحت تأثیر هر دو جنبه‌های سخت (تجهیزات و فناوری) و نرم (ارتباطها و فرهنگ) رویکرد ناب قرار می‌گیرد که به‌منظور دستیابی به منافع بلندمدت اجرای این رویکرد، تمرکز بر انتخاب و استخدام افراد مناسب با فرهنگ ناب به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت از ضروریات محسوب می‌شود [۱۷]. دابی و جانسکاران^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل زنجیره تأمین پایدار استعداد به این نتیجه رسیدند که تمرکز بر مهارت‌های سخت منابع انسانی (فناوری و مهارت‌هایی تخصصی تولید کالا یا ارائه خدمات) در ترکیب با مهارت‌های نرم (آگاهی و حساسیت نسبت به محیط خارجی و داخلی، کارگروهي، توانایی یادگیری، نگرش مثبت و مهارت ارتباطی بالا) می‌تواند سبب ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به زنجیره منابع انسانی پایدار شود [۱۸]. بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع، نشان از این مطلب دارد که تاکنون پژوهشی با تمرکز بر رویکرد ناب به تشریح و بررسی زنجیره تأمین منابع انسانی نپرداخته است، به‌گونه‌ای که پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رویکرد ناب بدون ارائه مدلی جامع در زمینه منابع انسانی ناب و کارکردهای آن با ارائه مطالبی کلی به بیان اهمیت نقش منابع انسانی در پیاده‌سازی موفق رویکرد ناب پرداخته‌اند و پژوهشگران فعال در زمینه زنجیره تأمین منابع انسانی نیز از توجه به مبحث تأمین منابع انسانی ناب برای حذف اتلاف‌های زنجیره تأمین و استفاده حداکثری از استعدادهای منابع انسانی غافل شده‌اند.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش بالا (که متکی بر طول مکتب تفسیرگرایی است) از نظر جهت‌گیری اکتشافی و از نظر هدف بنیادی است. نوع پژوهش هم کیفی است. در پژوهش بالا از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان روش اصلی جمع‌آوری داده بهره گرفته شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین^۲ استفاده شد. محورهای کلیدی در این راهبرد، شناسه‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها اعم از فرعی و اصلی می‌باشد [۱۹]. در واقع نظریه داده‌بنیاد روشی برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز)، مرتبط ساختن این طبقات

1. Dubey & Gunasekaran
2. Strauss & Corbin



(کدگذاری محوری) و ارائه داستانی که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری انتخابی) [۲۰].

جامعه آماری پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین برخی اساتید دانشگاه‌ها است که از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش کیفی به کار می‌رود [۱۹]، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش، سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل‌دادن الگوی نظری خود یاری دهد و این کار تا جایی ادامه پیدا می‌کند که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و دقت تشریح شود [۲۱]. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید؛ مقوله گستره مناسبی پیدا می‌کند و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شود [۲۲]. در پژوهش بالا پس از انجام شانزده مصاحبه، تکرار اطلاعات دریافتی مشاهده شد که به منظور اطمینان، روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه نوزدهم ادامه پیدا کرد.

به منظور تأمین روایی و پایایی پژوهش، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌ها کمی است. به این منظور و بر پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار^۲، انتقال‌پذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴ و تأییدپذیری^۵، مبنایی برای حصول روایی و پایایی در پژوهش کیفی محسوب می‌شود [۲۳]. برای کسب قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه پیدا کرد و از راه روایی صوری به وسیله ده نفر از مدیران سازمان (پنل خبرگان) ارزیابی شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها قابل انتقال یا استفاده است که به منظور تحقق آن سعی شد مشارکت‌کنندگان در پژوهش از سطوح مختلف سازمانی با تخصص و تجربیات متفاوت انتخاب شوند. اطمینان‌پذیری یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی

1. Lincolne & Guba
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability



به‌طور کلی در مرحله کدگذاری باز و محوری ۲۵۲ مفهوم کلیدی شناسایی شده در قالب ۴۳ زیرمقوله، ۲۵ مقوله و شش دسته اصلی شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جای گرفتند.

۴-۱- کدگذاری باز داده‌ها

در مرحله کدگذاری باز؛ داده‌ها به‌صورت واحدهای معنادار مجزا درمی‌آیند. لذا از میان متون مصاحبه‌ها، مفاهیم کشف و با استفاده از واژگان استفاده شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان نامگذاری شد. در ادامه نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری باز در راستای دسته‌بندی داده‌های کیفی جمع‌آوری شده ارائه شده است.

در پاسخ به سؤالی که در زمینه عوامل مؤثر بر کیفیت وناب سازی منابع انسانی سازمان‌های دولتی مطرح شده بود، حصر مدیریت منابع انسانی در وظایف اداری و پشتیبانی به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی مؤثر بر منابع انسانی ناب شناسایی شد، زیرا که مدیری چنین پاسخ داد « یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تونه اثربخشی مستقیمی روی کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان در بخش دولتی باشه، نحوه مدیریت کردن اون‌هاست. هر کارمند به‌هرحال مشخصه‌های مثبتی داره که اگه در جای درست از اون‌ها استفاده بشه کارها خیلی بهتر پیش میره. این مطلب با اینکه اثبات شده است اما در عمل ما می‌بینیم که مدیر نمیتونه درست از منابع انسانی سازمان استفاده کنه. یعنی اونقدر درگیر کارهای روزمره می‌شه که نمی‌تونه برنامه‌ریزی کنه. البته شاید مقصر هم نباشه چون متأسفانه توی سیستم ما مدرک تحصیلی خیلی ارتباطی به مشاغل سازمانی نداره. این رو میگم چون من تا حالا تجربه کار با ۶ مدیری منابع انسانی رو داشتم که مدرک تحصیلی هیچ‌کدوم از اون‌ها مرتبط با منابع انسانی نبوده و نهایت کاری که می‌کردن برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بود که دیر اومدن و زود رفتن، غیبت، اسم زنگ تفریح روش گذاشتن و در نهایت نمره بالاگرفتن از آزمون، میزان اثربخشی و مفید بودنش رو داد میزنه».

در پاسخ یکی از خبرگان دانشگاهی به ویژگی‌ها و خصوصیات منابع انسانی ناب در سازمان‌های دولتی، پذیرش ذهنی و تکریم ارباب‌رجوع یکی از شاخص‌های منابع انسانی



ناب در ارائه خدمات شناسایی شد. به این شکل که وی اذغان داشت «فلسفه رویکرد ناب حذف اتلاف‌ها برای رسیدن به بهبود مستمر است. حالا که می‌خواهم اون رو به منابع انسانی تعمیم بدیم باید تا جایی که ممکنه جلوی هدررفتن استعدادها و توانایی‌های افراد رو بگیریم. توی سازمان‌های دولتی که وظیفه اصلی کارکنان خدمت‌رسانی به ارباب رجوعه، زمانی به فرد با تمام وجود کار می‌کنه و از همه ظرفیت هاش استفاده می‌کنه که این وظیفه رو از لحاظ ذهنی قبول کرده باشه. اون وقته که حین انجام وظیفه اول خدا رو در نظر داره، صبور و مهربونه، عدل و انصاف رو رعایت می‌کنه، نظم و انضباط داره، با سرعت و دقت کارش رو انجام میده و آگه اشتباهی هم کرد قبول می‌کنه. ولی وقتی که کارمند ما سروته حرفش اینه که سرم شلوغه و خستم از بس جواب این واوون رو دادم، دیگه چه طور می‌شه انتظار داشت خدمات باکیفیت ارائه بده. اینجا وظیفه مدیریت منابع انسانیه که با رویکردها و آموزش‌های مناسب دید و نگرش کارمند رو تغییر بده که البته این هم یک شبه اتفاق نمیفته و در صورتی می‌تونه موفق باشه که از نوک هرم سازمان، نگرش‌ها تغییر کنه و برنامه‌ریزی بشه».

۴-۲- کدگذاری محوری

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند [۲۴] که به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله تنها به ارائه مقوله مرکزی و راهبردهای شناسایی شده برای دستیابی به منابع انسانی ناب در قالب جدول ۱ بسنده شده است.



جدول ۱. مقولات و مفاهیم احصاشده به مثابه مقوله مرکزی

ردیف	مقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم	
۱	خودمدیریتی	پایبندی به تعهدات و مسئولیت پذیری، اطمینان از ارزش آفرینی فعالیت‌ها، توسعه مستمر مهارت‌های شخصی، ارتباط‌های مؤثر درون و برون‌سازمانی، تمایل به پذیرش تغییرات و بهره‌برداری از فرصت‌ها	۵	
۲	مشارکت	عوامل سازمانی شفافیت چشم‌انداز و اهداف سازمانی، تعیین و ابلاغ اهداف کوتاه‌مدت، تعیین نقش افراد در دستیابی به اهداف، ارزیابی عملکرد مستمر، بازخورد سازنده، تقدیر از حصول بهبود و پیشرفت	۱۰	
		عوامل شخصیتی کانون کنترل درونی، عزت نفس، سازش با موقعیت، تمایل به یادگیری		
۳	مهارت حل مسئله	شناسایی و ارزیابی شکاف عملکردی تعیین اهمیت مسئله، ارزیابی ضرورت حل مسئله، تعیین وضعیت و درجه پیشرفت مسئله	۲۳	
		خردکردن و تحلیل مسئله مطالعه تفصیلی ابعاد مختلف مسئله، تخصیص زمان کافی برای تحلیل		
		تعیین اهداف و نتایج قابل انتظار قابلیت سنجش و اندازه‌گیری، قابلیت دستیابی، تعیین محدودیت زمانی		
		تعیین علت ریشه‌ای مسئله شناسایی دلایل احتمالی، فرضیه‌سازی معقول نسبت به محتمل‌ترین علت، پژوهش و بررسی برای کشف واقعات، اطمینان از عدم وقوع مجدد، اطمینان از بهبود وضعیت		
		ایجاد اقدام‌های لازم		تحلیل هزینه-منفعت ایده‌ها، ارزیابی ایده‌ها
		پیگیری اقدام‌های انجام‌شده		تبادل اطلاعات از راه گزارش و مشورت، بازنگری میزان پیشرفت در بازه‌های منظم، اطمینان از عدم تأثیر منفی بر سایر فرایندها
		ارزیابی نتایج و فرایندهای جدید		ارزیابی درصد حصول اهداف تعیین‌شده، ارزیابی پایداری فرایندهای جدید، در نظر گرفتن همزمان نتایج مثبت و منفی
		تثبیت فرایند		تنظیم فرایند موفق به‌عنوان استاندارد جدید، اطلاع‌رسانی درباره فرایند جدید



ردیف	مقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۴	تکریم و پذیرش ذهنی ارباب رجوع	پایبندی به اخلاق اسلامی	۱۱
		خداترسی، خلوص نیت در انجام وظیفه، صبر و بردباری، مهربانی، رعایت عدل و انصاف	
۵	یادگیری مستمر	استفاده از تجربه‌های فردی، تحلیل و استفاده از دلایل شکست و موفقیت دیگران، هوشیاری محیطی و کشف دلایل پنهان وقایع، ظرفیت‌سازی شخصی، تعهد به آرمان مشترک، تفکر سیستمی	۶
۶	بروز ایده و پیشنهادها	اعتماد به نفس، انگیزه، کنجکاوی و حساسیت به نقص فرایندها، ابراز نگرانی‌ها، انتقادپذیری، تصویرسازی ذهنی، مثبت‌اندیشی	۷
۷	بهبودگرایی	درک اهداف سازمانی، شناخت نقش فردی در رسیدن اهداف، حساسیت و تعصب نسبت به مشکلات سازمان، تمایل به مشارکت	۴

جدول ۲. مقولات و مفاهیم احصاشده به‌مثابه راهبرد

ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۱	برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا	تحلیل روند توسعه سازمان	شناسایی چشم‌انداز، مأموریت و اهداف فعلی و آتی سازمان، تعیین روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی سازمان، تعیین کم و کیف عرضه و تقاضای منابع انسانی براساس روند توسعه سازمان و روش‌های آینده‌نگری	۱۰
		پوش محیط و همگامی با تغییرات	روزآمدکردن ساختار سازمان، روزآمدی شرح مشاغل و شرایط احراز شغل، حفظ تناسب واقعی تعداد مشاغل سازمانی و افراد مشغول به خدمت، درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی	
		ارزش محوری	حصول اطمینان از ایجاد ارزش افزوده به‌وسیله استخدام‌های جدید، تعیین افق زمانی متناسب با راهبردهای سازمان، تعیین بهترین زمان استخدام	
۲	کارآمدی منابع جستجو	اصلاح کانال‌های جستجو	حذف کانال‌هایی که نامردهای با کیفیت تولید نمی‌کنند، انتشار آگهی در مناسب‌ترین رسانه‌ها، اطمینان از آگاه‌سازی افراد واجد شرایط،	
		اصلاح شاخص اصلی در	بهبودگرایی در حرف و عمل، تحلیل و رفع مشکلات به‌صورت ریشه‌ای	



ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۸			جستجوی مدیران و کارکنان کلیدی*	ارتباط مؤثر سازمان با منابع تأمین نیرو در خارج از سازمان ایجاد فرصت برابر برای منابع داخلی و خارجی تدوین رویه‌ها و چارچوب استاندارد برای تعیین منابع و انتشار آگهی
۳	کارآمدی و ارزیابی و غربالگری	تشکیل گروه مصاحبه‌گر کارآمد	مدیران مرتبط سازمانی، مدیران منابع انسانی، روان‌شناسان صنعتی، تعیین معیارهای ارزیابی یکسان، تخصیص زمان کافی برای ارائه پاسخ	۲۶
		ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب	مشتری‌گرایی، مهارت حل مسئله، همکاری، کار گروهی، علاقه به یادگیری، ابتکار عمل، تفکر انتقادی، مهارت ارتباطی، توانایی اولویت‌بندی و سازمان‌دهی	
		میزان تطابق رزومه با مبانی رویکرد ناب*	نحوه رسیدگی به مشکلات و شکایات مشتریان، میزان استفاده از مشارکت کارکنان، جهت‌گیری در ایجاد فرایندهای پایدار در راستای دستیابی به نتایج مطلوب پایدار، میزان استفاده از مجموعه و گروه کاری، نحوه و میزان استفاده از مدیریت بصری، حمایت و پشتیبانی از کارکنان، نفوذ و اثرگذاری از راه اقدام‌های مثبت	
		انتخاب افراد با حداقل نیاز آموزشی	تناسب شغل و شاغل	
		روش‌های متفاوت گزینش متناسب با جایگاه شغلی	آزمون، مصاحبه، شبیه‌سازی	
		حداقل‌سازی زمان استخدام تا شروع به کار		
۴	آماده‌سازی زمان استخدام		تعیین عناصر مهم و اساسی فرهنگی سازمان، تعیین فعالیت‌های حمایت‌کننده از عناصر فرهنگی، ایجاد تمایل‌های قوی فرهنگی در زمان استخدام	۳
۵	کارآمدی نظام جانشین‌پروری	شناسایی و تدوین نقشه مشاغل	فعالیت‌ها (کارهایی که فرد باید انجام دهد، سخت‌افزار، نرم‌افزار، تجهیزات موردنیاز و مورد استفاده)	۲۳
		حساس و ارزش آفرین	شرایط زمینه‌ای (شرایط کاری، خطرپذیری تصمیم‌گیری، سرپرست و نظارت‌کنندگان، خواسته‌های مالی و غیر مالی، کمیت و کیفیت خروجی عملکرد)	

* مفاهیم دارای نشان * برای شناسایی و ارزیابی مدیران و کارکنان کلیدی کاربردی می‌باشد.



ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
			نیازمندی‌ها (دانش موردنیاز، مهارت‌های خاص، توانایی‌های فردی موردنیاز، خصوصیات رفتاری لازم، مدرک تحصیلی و گواهی‌نامه‌های موردنیاز)	
			زمان کسب نیازمندی‌ها (آنچه در زمان استخدام باید بداند؛ آنچه در زمان خدمت خواهد آموخت؛ آنچه به وسیله دوره‌های آموزشی نیاز به یادگیری دارد).	
	استعدادیابی استراتژیک		تشکیل خزانه جانشینی (کشف استعدادها منابع انسانی، موقعیت‌یابی شغلی با رویکرد آینده‌نگرانه، تشکیل خزانه جانشینی متناسب با پست‌های کلیدی)	
			توانمندسازی (تطبیق و مقایسه داشته‌ها با شرایط نقشه مشاغل، نیازسنجی دقیق آموزشی، ایجاد اطمینان از ارزش افزوده دوره آموزشی)	

۴-۳- کدگذاری گزینشی (روایت نظری)

در این مرحله شرایط مختلفی که در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است، برای تحلیل کلی با هم ادغام می‌شوند که برای حصول یکپارچه‌سازی بالا از ارائه قضایای نظری براساس مدل پارادایم بهره گرفته شده است. قضیه‌های نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه‌ها متضمن روابط مفهومی هستند، درحالی‌که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش پذیر می‌باشند. از آنجایی‌که رویکرد نظریه داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند نه سنجش پذیر؛ در این صورت به‌کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است و پژوهشگران برای تبدیل پژوهش کیفی به پژوهش‌های کمی قضایای پژوهشی (که سازه عناصر سازنده آنها است) را به فرضیه‌ها (که متغیرها عناصر سازنده آنها است) تبدیل می‌کنند تا زمینه آزمون آن فراهم شود [۲۴].

قضیه ۱: در پژوهش بالاعوامل سازمانی شامل قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و ناکارآمدی‌های سازمان و عوامل محیطی شامل عوامل جمعیت‌شناختی، عرضه و تقاضای نیروی کار، نرخ بیکاری، سیاست‌ها و قوانین استخدامی، ملاحظه‌های سیاسی و اجتماعی، تصویر سازمان و تصویر شغل به‌عنوان شرایط علی مقوله منابع انسانی ناب محسوب شدند، به گونه‌ای که یکی از



مصاحبه‌گران اشاره کرد «یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تونه تأثیر مستقیمی روی کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان در بخش دولتی باشه، نحوه مدیریت کردن اون‌هاست. هر کارمند به‌رحال مشخصه‌های مثبتی داره که اگه در جای درست از اون‌ها استفاده بشه، کارها خیلی بهتر پیش میره. این مطلب با اینکه اثبات شده است اما در عمل ما می‌بینیم که مدیر نمی‌تونه درست از منابع انسانی سازمان استفاده کنه؛ یعنی اونقدر درگیر کارهای روزمره می‌شه که نمی‌تونه برنامه‌ریزی کنه. البته شاید مقصر هم نباشه چون متأسفانه توی سیستم ما مدرک تحصیلی خیلی ارتباطی به مشاغل سازمانی نداره. این رو می‌گم چون من تا حالا تجربه کار با 6 مدیری منابع انسانی رو داشتم که مدرک تحصیلی هیچ‌کدوم از اون‌ها مرتبط با منابع انسانی نبوده و نهایت کاری که می‌کردن برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بود که دیر اومدن و زود رفتن، غیبت، اسم زنگ تفریح روش گذاشتن و درنهایت نمره بالاگرفتن از آزمون، میزان اثربخشی و مفیدبودنش رو داد میزنه» که از متن بالا زیرمقوله حصر مدیریت منابع انسانی در قالب وظایف اداری و پشتیبانی در مقوله ناکارآمدی‌های سازمان استخراج شد.

قضیه ۲: استراتژی سازمانی ناب، درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراهه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، بستری خاص را برای تحقق راهبردهای تأمین منابع انسانی ناب فراهم می‌کنند. در ارتباط با انتخاب مقوله ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی یکی از مصاحبه‌گران اشاره داشت «اغلب مدیران در سازمان‌های ما توجه چندانی به منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی رو یه بحث حاشیه‌ای و ستادی می‌دونن. در صورتی که اگه ما می‌خوایم منابع انسانی ناب رو توی سازمان داشته باشیم، نیاز هست که واحد منابع انسانی به‌صورت فعال و مؤثر، پایه‌پای مدیران ارشد حرکت کنه. مثلاً مدیران منابع انسانی توی جلسات سازمانی حضور مؤثر داشته باشن و در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمان مشارکت کنند و عملیات و فرایندهایی رو که حامی رویکرد ناب هستن رو پیشنهاد بدن. البته باید به این نکته هم توجه کنیم که مدیران منابع انسانی ما باید قدرت و مهارت تأثیرگذاری روی تصمیمات رو داشته باشن که این خودش برمی‌گرده به همون بحث تأمین منابع انسانی ناب. یعنی اگه ما بتونیم مدیرای لایق، شایسته و بهبودمحوری رو انتخاب کنیم خیلی از مشکلاتی که امروز باهاشون روبه رو هستیم پیش نیاد».



قضیه ۳: شرایط مداخله‌گر که بر کم و کیف و میزان تحقق موفق راهبردها تأیرگذار هستند، در قالب دو دسته عوامل تقویت‌کننده (ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام پذیری نامزدها) و عوامل تضعیف‌کننده (روابط غیرقانونی، ناکارآمدی‌های مدیریت دولتی، عدم اطمینان محیطی و فشار زمانی) شناسایی شدند، برای مثال در زمینه انتخاب مقوله ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده به‌عنوان عامل تقویت‌کننده راهبردها، یکی از مصاحبه‌گران اشاره داشت که «یکی از بزرگ‌ترین مشکلات ما تو سازمان‌های دولتی اینه که وقتی به کاری انجام شد پرونده‌اش بسته میشه و تموم. دیگه کسی نمیاد بررسی کنه که ببینه نتیجه چی شد، آیا مشکلی هست یا خیر، اگه هست برای دفعه بعد اصلاحش کنیم. استخدام افراد جدید تو سازمان هم یکی از همون کارهاست. هر چند سال یک بار افراد زیادی وارد سازمان میشن اما هیچ کسی نمیاد بررسی کنه ببینه افرادی که استخدام شدند چه عملکردی دارن، آیا واقعاً کیفیت لازم رو دارن؟ آیا این استخدام‌ها عملکرد سازمان رو واقعاً بهتر کردن؟ اگه واقعاً مدیران و مسئولان بدونند که باید در برابر استخدام افراد بی‌کیفیت پاسخگو باشند، شاید خیلی از شاخص‌های انتخاب و استخدام افراد تغییر کنه. الان سال‌هاست که به آزمونی گرفته میشه که خیلی از موارد امتحانی‌اش نامرتبط با تخصص موردنیاز سازمان هست و بعد هم به مصاحبه و پرسش سؤال‌هایی که هیچ ربطی به سنجش مهارت و توانایی‌های موردنیاز نداره».

قضیه ۴: راهبردهای برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی زمان استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان راهبردهای رنجیره تأمین منابع انسانی ناب در سازمان تعیین شدند، برای مثال از متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش که اذغان داشت «اگه ما می‌خوایم یک سازمان ناب داشته باشیم، در درجه اول باید منابع انسانی ناب داشته باشیم که این خودش نیازمند این هست که یک انتخاب و استخدام ناب داشته باشیم. ما نمی‌تونیم هر کسی که از در وارد شد رو استخدام کنیم بعد بیایم اون رو تغییر بدیم مطابق میل و فرهنگ سازمان. اینجاست که مقاومت و ناسازگاری افراد شروع می‌شه، کم‌کاری شروع میشه، برخورد ناصحیح با ارباب رجوع شروع می‌شه و ... پس اگه ما بتونیم فیلتر ورود به سازمان رو تنگ کنیم و شاخص‌هایی



رو موقع ارزیابی افراد مد نظر قرار بدیم که هماهنگ با فرهنگ ناب هست، بعد از اون سازگاری و هدایت افراد کارخیلی راحت تر و سریع تری میشه» زیرمقوله ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب استخراج شد.

قضیه ۵: راهبردهای متأثر از شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پدیده محوری، پیامدهای مثبتی در سه سطح خرد، میانی و کلان در پی خواهند داشت. ازجمله پیامدهای سطح خرد می‌توان به توسعه انگیزش، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق سازمانی، توسعه روحیه پویایی، تقویت روحیه تغییرپذیری، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی سازمان اشاره داشت. همچنین پیامدهای سطح میانی، توسعه پویایی سازمان، افزایش مشارکت و همکاری، بهبود زیرساخت‌های فرهنگی، ارزش‌آفرینی منابع سازمان و پیامدهای سطح کلان؛ هوشمندی محیطی، توانمندی‌های همکاری، بهبود کیفیت خدمات، توسعه پایداری سازمان، بهبود تصویر سازمان شناسایی شدند. چنان‌که متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره به این موضوع داشت «وقتی سازمان شرایطی رو فراهم کنه که افرادی شایسته و بهبودگرا وارد سازمان بشن و از استعدادها و توانایی‌های افراد به‌طور کامل استفاده بشه، نتیجه و سودش به همه می‌رسه. در درجه اول خود کارمند از کارش راضی هست و این رضایت باعث می‌شه که احساس مسئولیت بیشتری در انجام وظیفه‌اش بکنه، تعهد بیشتری به سازمان و رسالت‌های سازمان داشته باشه و درنهایت با انگیزه و حوصله بیشتری با ارباب رجوع برخورد کنه که در مرحله بعد ارباب رجوع خدمات سریع‌تر و باکیفیت‌تری رو دریافت می‌کنه و کمترین نتیجه اون می‌تونه رضایت ارباب رجوع و بهبود تصویر سازمان توی ذهن مردم باشه که این خودش یکی از بزرگ‌ترین رسالت‌های این وزارت‌خونه است».

مدل پژوهش در نتیجه سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی به‌صورت شکل ۴ قابل ارائه است.



بر مبنای یافته‌های پژوهش شرایط علی باتوجه به ۲۸ مفهوم کلیدی، در قالب دو مقوله اصلی عوامل سازمانی و عوامل محیطی و سه زیرمقوله جای گرفتند. عوامل بالا با تأثیرگذاری بر پدیده محوری، یعنی منابع انسانی ناب عمل می‌کنند. منابع انسانی ناب به‌عنوان مقوله محوری، خود متشکل از ۶۶ مفهوم و هفت مقوله خودمدیریتی، مشارکت، مهارت حل مسئله، تکریم و پذیرش ذهنی ارباب‌رجوع، بهبودگرایی، بروز ایده، پیشنهادهای و یادگیری مستمر می‌باشد که عوامل مذکور به نوبه خود تعیین کننده راهبردها، پیاده‌سازی و دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب می‌باشند. باتوجه به این نکته ضروری است که تأثیر فوق، تأثیر محضی نبوده و با دخالت عوامل درونی و بیرونی دیگری صورت می‌گیرد. در واقع این شرایط مداخله‌گر هستند که چنین تأثیرگذاری را هدایت و کانالیزه می‌کنند. شرایط مداخله‌گر در پژوهش بالا باتوجه به بیست‌وشش مفهوم و چهار زیرمقوله، در دو دسته عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده راهبردها جای گرفتند. عوامل تقویت‌کننده بر ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام‌پذیری کاندیدا و عوامل تضعیف‌کننده بر روابط غیرقانونی، عدم اطمینان محیطی، فشار زمانی و ناکارآمدی‌های نظام مدیریت دولتی برای استخدام دلالت داشتند. راهبردها و استراتژی‌های دستیابی به زنجیره منابع انسانی ناب نیز با شناسایی ۷۰ مفهوم، در قالب دوازده زیرمقوله و پنج مقوله اصلی برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی زمان استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری جای گرفتند. در موفقیت در اجرای راهبردهای مذکور می‌تواند تا حد زیادی موفقیت در دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب را به‌دنبال داشته باشد. با این وجود توجه و اهمیت کافی به بستر و شرایط زمینه‌ای اجرای راهبردها امری ضروری و حیاتی به‌نظر می‌رسد، زیرا که شرایط بستر، مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر اجرای موفق راهبردها و رفتارها اثرگذار است [۲۴]. بر مبنای نتایج حاصل از داده‌های پژوهش، درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش راهبردی واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراهه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان شرایط بستر ساز زنجیره تأمین منابع انسانی ناب تعیین شدند که در نتیجه شناسایی چهل‌وشش مفهوم، سیزده زیرمقوله و شش مقوله اصلی پدید آمدند. توجه به پیامدهای حاصل از دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب امری مهم بوده



است که بررسی و تعیین آن از مهمترین عوامل برای تحریک و تهییج مدیران در راستای تصمیم‌گیری به‌منظور پیاده‌سازی رویکرد بالا است. در پژوهش بالا پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با استفاده از شانزده مفهوم در سه سطح خرد، میانی و کلان جای گرفتند. از جمله پیامدهای سطح خرد می‌توان به توسعه انگیزش، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق سازمانی، توسعه روحیه پویایی، تقویت روحیه تغییرپذیری، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی سازمان اشاره داشت. همچنین پیامدهای سطح میانی؛ توسعه پویایی سازمان، افزایش مشارکت و همکاری، بهبود زیرساخت‌های فرهنگی، ارزش‌آفرینی منابع سازمان و پیامدهای سطح کلان؛ هوشمندی محیطی، توانمندی‌های همکاری، بهبود کیفیت خدمات، توسعه پایداری سازمان و بهبود تصویر سازمان پیش‌بینی شدند.

در زمینه مقایسه نتایج حاصل از پژوهش با دستاوردهای پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌توان عنوان کرد که تمرکز پژوهش بالا بر زنجیره تأمین منابع انسانی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی، سبب توجه همه‌جانبه به فرایند تأمین منابع انسانی ناب شده است که علاوه بر آشکارسازی جنبه‌هایی پنهان از این مهم، سبب جمع‌بندی شاخص‌های پراکنده پژوهش‌های مختلف در قالب مدلی جامع و بومی شده است. این در حالی است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب، تأمین منابع انسانی به‌طور مجزا مورد بحث قرار نگرفته و نگاه کلی بر نقش منابع انسانی در رویکرد ناب، کلی‌گویی در زمینه فعالیت‌ها و وظایف متعدد مدیریت منابع انسانی ناب را در پی داشته است. با این وجود بخشی از یافته‌های حاصل از پژوهش بالا قابلیت مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین را دارد. در زمینه هم‌راستایی نتایج حاصل از پژوهش می‌توان عنوان کرد که ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی و قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران از جمله شرایط زمینه‌ای برای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب شناسایی شد که این نتیجه هم‌راستا با نتایج پژوهش وانگ (۲۰۱۹) است [۱۳]. تعیین کارآمدی نظام جانشین‌پروری، استعداد یابی استراتژیک و توجه به جنبه‌های سخت و نرم انجام فعالیت‌ها به‌عنوان راهبردی برای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، مؤید نتایج پژوهش لئون و بودین (۲۰۱۶) و دابی و جانسکاران (۲۰۱۵) است [۱۶؛ ۱۸]. شناسایی فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری برای



دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب نیز هم‌راستا با نتایج رستا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد [۱۷].

براساس نتایج حاصل از طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب و رسیدن به نتایج شناسایی‌شده، پیشنهاد‌های کاربردی زیر به مدیران سازمان‌های دولتی و جامعه آماری مورد مطالعه قابل ارائه است.

الف) براساس شرایط علی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- منبع محوری منابع انسانی ناب به منظور شناخت و کسب قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌های دولتی؛ دستیابی به نتایج برخوردار از منابع انسانی ناب در سازمان‌ها، در گام اول نیازمند تغییر نگرش مدیران ارشد سازمانی به منابع انسانی به‌عنوان منبعی استراتژیک برای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد.
- خروج حصر واحد منابع انسانی از وظایف اداری و برقراری هم‌ردیفی استراتژیک: شرط کارآمدی و اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی؛ حضور فعال مدیران منابع انسانی در جلسه‌های تصمیم‌گیری و ایجاد هماهنگی افقی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر) و هماهنگی عمودی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با استراتژی و مأموریت سازمان) در سازمان است.

ب) براساس شرایط زمینه‌ای و بستر ساز مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تقویت فرهنگ ناب در سازمان: زمانی جذب منابع انسانی ناب در سازمان می‌تواند سبب رسیدن به نتایج مورد انتظار شود که در بستر فرهنگی حمایت‌کننده قرارگیرد. از این رو تعیین ارزش‌های فرهنگی ناب و انعکاس آنها در سطوح مختلف سازمانی در قالب ارزش‌هایی چون مشتری‌محوری، توزیع قدرت، گروه‌گرایی، شجاعت پذیرش تغییرات و عملکردگرایی به منظور تقویت تفکر ناب در تدوین و پیاده‌سازی سطوح مختلف استراتژی سازمانی پیشنهاد می‌شود.
- تغییر ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی، تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران: بدون تردید مدیران منابع انسانی توانمند، یکی از عوامل اصلی رشد قابل توجه



سازمان‌های موفق محسوب می‌شوند که برای ایجاد یک تحول موفق در ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی، نیاز به اینگونه افراد یک امر حیاتی است، زیرا کارکردهای منابع انسانی باید به تغییر انتظارات ناشی از تأمین منابع انسانی ناب و چالش‌های دائمی شرایط کسب‌وکار واکنش مثبت نشان دهد.

ج) براساس راهبردهای مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تمرکز بر ارزش‌محوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی: نظر به تورم نیروی انسانی در جامعه آماری مورد مطالعه؛ تعیین افق زمانی متناسب با استراتژی سازمان برای جذب منابع انسانی و حصول اطمینان از ایجاد ارزش افزوده به‌وسیله استخدام‌های جدید پیشنهاد می‌شود.
- ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب نامزدها هم‌راستا با ارزیابی مهارت‌های حرفه‌ای؛ به‌رغم ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های لازم کاندیدا و انتخاب افرادی با حداقل نیاز آموزشی به‌منظور تصدی شغل؛ به‌کارگیری روان‌شناسان صنعتی در گروه مصاحبه‌گر برای ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب از جمله مشتری‌گرایی، مهارت حل مسئله، علاقه به یادگیری، ابتکار عمل، تفکر انتقادی، مهارت ارتباطی و توانایی اولویت‌بندی و سازمان‌دهی پیشنهاد می‌شود.

در ادامه باید اذعان کرد که هیچ مطالعه و پژوهشی خالی از اشکال نبوده است و همواره محدودیت‌هایی بر سر راه پژوهشگر وجود دارد که سبب دوری نتایج از حالت ایدئال می‌شود. پژوهش بالا نیز از این امر مستثنا نیست و با برخی از محدودیت‌های مربوط به انجام پژوهش‌های کیفی همراه است. نگاه نظری پژوهشگر در مقوله‌بندی داده‌های کیفی و دخیل‌بودن ذهنیت، تجربه و دانش پژوهشگر در طبقه‌بندی و نامگذاری مقوله‌ها، یکی از محدودیت‌های پژوهش بالا بود که با بررسی تحلیل داده‌های کیفی به‌وسیله ارزیابان خارج از پژوهش سعی در حداقل‌سازی محدودیت بالا شد. استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در انتخاب مصاحبه‌شوندگان محدودیت دیگری بود که در نتیجه آن عدم دربرگیری دامنه متنوع موضوع پژوهش به‌وسیله داده‌های گردآوری شده محتمل می‌باشد.



۶- منابع

- [1] Nguyen M. A new decision making model based on the Made in Vietnam lean management philosophy", *Economics and Sociology*,(2018); 11(1):44-60.
- [2] Agarwal A., Shankar R., Tiwari M.K. "Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach", *European Journal of Operational Research*,(2006); 77: 200-222.
- [3] Kadarovaa J., Demeckoa M. 3rd Global conference on business, economics, management and tourism, procedia economics and finance,(2016); 39: 11 – 16.
- [4] Mayer A., Weigelt M., Kuhl A., Grimm S., Erll A., Potzel M., Franke J. *Lean 4.0 - A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0*, Procedia CTRP,51st CIRP Conference on Manufacturing Systems,(2018); 72: 622-628.
- [5] Holweg M. The geneology of lean production", *Journal of Operation Management*,(2007); 25(2): 420-437.
- [6] Bhasin S., Burcher P. "Lean viewed as a philosophy", *Journal of Manufacturing Technology Management*, (2006); 7(0): 72 – 22.
- [7] Martinez-Juardo P.J., Moyano-Fuentes J. *Lean Management and Sustainability: A Literature Review*, University of Lean, Department of Business,(2013).
- [8] Aziz R., Hafez S. "Applying lean thinking in construction and performance improvement", *Alexandria Engineering Journal*,(2013); 52(4): 679-695.
- [9] Effah-Kesse D. *Implementation of lean in the public sector: investigating the benefits and drawbacks*, Logistics at Molde University College – Specialized University in Logistics, Master's degree thesis, Molde University College, Norway, (2017).
- [10] Eirian L. *Better for Less' Lean Sigma for the Public Sector*, London: TEAL Consulting Ltd,(2013)
- [11] Jekiel C. M. *Lean human resources; redesigning HR processes for a culture of continuous improvement*, 1st (First), Published by Productivity Press ,(2011).
- [12] Makarius E., Srinivasan M. "Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers", *Journal of Business Horizons*,(2017); 60: 495 – 505.

[

- [13] Wang J. "Path and policy analyses: a sustainability study of military workforce supply chains", *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, (2019); 00(0): 1-9.
- [14] Jnitova V., [Elsawah](#) S., Ryan M. "Review of simulation models in military workforce planning and management context", *The Journal of Defense Modeling & Simulation*, (2017); 14(4):447-463
- [15] Magnani F., Carbone V., Moatti V. "The human dimension of lean: A literature review", *Supply Chain Forum: An International Journal*,(2019), DOI:10.1080/16258312.2019.1570653.
- [16] Leon S., Uddin N. "Finding supply chain talent: an outreach strategy", *Supply Chain Management: An International Journal*,(2016); 21(1): 20 – 44.
- [17] Resta B., Gaiardelli P., Dotti S., Pinto R. Towards a new model exploring the effect of the human factor in lean management, IFIP International Conference on advances in production management systems (APMS), Tokyo, Japan,(2017)
- [18] Dubey R., Gunasekaran A. Shortage of sustainable supply chain talent: an industrial training framework", *Industrial and Commercial Training*,(2015), 47(2): 86 – 94.
- [19] Danaeifard H. "Theoreticalization using an evolutionary approach: Conceptualizing the theory of fundamental theory", *Daneshvar Behavior*,(2006); 11 (12): 57-70.
- [20] Cerswell J. *Qualitative dynamics and research design, selection from five approaches to narrative studies, phenomenology, foundation data theory, ethnography*, Second Edition Translation By Danaeifard H and Kazemi H, Tehran, Saffar Publications,(2006).
- [۲۱] محب‌زادگان ی؛ پرداختچی م. ح.؛ قهرمانی م.؛ فراستخواه م. «تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیأت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱۳۹۲)، ۷۰: ۱-۲۵.
- [۲۲] طاهری م.، عارفی م.، پرداختچی م. ح.، قهرمانی م. «کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم، نوآوری آموزشی»، (۱۳۹۲)، (۴۵): ۱۲-۱۴۹-۱۷۶.
- [23] Lincolne Y. S., Guba E. G. "Epistemological and methodological bases of naturdistic inquiry", *Educational Communication and Technology Journal*, (1985); 30(4): 233-252.
- [۲۴] دانایی‌فرد ح.، امامی م. «تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد: استراتژی‌های پژوهش»، اندیشه مدیریت، (۱۳۸۶)، ۲: ۶۹-۹۷.

بررسی تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران بر کیفیت و هزینه حسابرسی شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران

حمیدرضا کیانی^۱، علی‌اصغر انواری رستمی^{۲*}، منصور گرگر^۳

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، واحد امارات متحده عربی، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی.
- ۲- استاد مالی، گروه برنامه‌ریزی و مدیریت، پژوهشکده مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۹

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۰

چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران، کیفیت حسابرسی و هزینه حسابرسی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است. برای برآورد مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش، ۱۲۸ شرکت طی دوره ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۶ به‌عنوان نمونه تعیین شد. پس از ارائه آمارهای توصیفی، نتایج آزمون‌های مانایی و نتایج آزمون رگرسیون‌های چندمتغیره خطی ارائه شد. سپس آزمون‌های چاو (اف لیمر) و هاسمن برای تعیین نوع مدل تخمین به اجرا در آمد. نتایج آزمون‌های چاو و هاسمن استفاده از روش پانل دیتا با اثرات ثابت را تعیین کردند. برای حصول اطمینان از تخمین مدل پانل دیتا نیز به بررسی نرمال‌بودن باقیمانده‌ها و بررسی نموداری پسماندها پرداخته شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که بیش‌اطمینانی مدیران بر کیفیت حسابرسی و هزینه حسابرسی از یک طرف و کیفیت حسابرسی نیز بر هزینه حسابرسی از طرف دیگر تأثیر مثبت می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: بیش‌اطمینانی مدیران، کیفیت حسابرسی، هزینه حسابرسی، بورس اوراق بهادار تهران.



۱- مقدمه

واژه بیش‌اطمینانی که در برخی از متون ادبیات پژوهش از آن به اعتماد به نفس بیش از حد یا بیش‌اعتمادی نیز یاد شده است، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مدیران است که بر ریسک تأثیر می‌گذارد. بیش‌اطمینانی را می‌توان اعتقاد بی‌اساس درخصوص توانایی‌های شناختی، قضاوت‌ها و استدلال شهودی فرد تعریف کرد. بیش‌اطمینانی، نقش به‌سزایی در ریسک و ایجاد ثروت برای سهامداران دارد [۱]. بیش‌اطمینانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم مالی رفتاری مدرن است. پژوهشگران دریافته‌اند که افراد معمولاً درباره توانایی‌های خود از جمله قدرت پیش‌بینی، ادراک اطلاعاتی و دانش خود اغراق می‌کنند و به توانایی‌ها و دانش خود اطمینان بیش از حد دارند، گرچه ممکن است این احساس درونی را اظهار نکنند یا حتی خود نیز از آن غافل باشند [۲].

تخصیص بهینه منابع نقش مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشور دارد و شرط آن، تقویت نظارت بر این منابع است و حسابرسی نیز از عمده‌ترین ابزارهای نظارت به شمار می‌آید. همچنین حسابرسی از ابزارهای مهم پاسخگویی به عموم در فرایند دموکراسی است. حسابرسی و حسابداری در بعد نظارتی هر سیستمی قرار دارد و به‌شکلی گسترده در تمام سطوح تجاری دیده می‌شود زیرا هر سیستمی برای دوام خود به نظارت و بازخورد نیاز دارد.

به‌رغم وسعت و اهمیت فعالیت‌های حسابرسی، نحوه تعیین هزینه آن در کشور ما بر یک مدل علمی استوار نیست و در قالب یک مدل منطقی و علمی نمی‌توان گفت این کار با توجه به ویژگی‌های واحد مورد رسیدگی با چه هزینه‌ای قابل انجام است. هرچه اجرت حسابرسی دقیق‌تر و شفاف‌تر تعیین شود، امکان اجرای مناسب حسابرسی، بیشتر فراهم می‌شود. از این رو اگر اجرت حسابرسی دقیق و شفاف و مبتنی بر مبانی علمی و منطقی باشد، حسابرس در اجرای حسابرسی، کمتر دچار سردرگمی می‌شود و از برابری کار با استانداردهای حسابرسی، اطمینان بیشتری به دست می‌آورد. براساس استانداردهای حسابرسی و موازین آیین رفتار حرفه‌ای، حسابرسان باید پیش از شروع کار حسابرسی قراردادی تنظیم کنند. قرارداد حسابرسی متنی است که در آن پذیرش کار، هدف و دامنه حسابرسی، حدود مسئولیت حسابرس نسبت به



صاحبکار و نیز مبلغ قرارداد خدمات مشخص و مستند می‌شود. این قرارداد پس از توافق نهایی بین صاحبکار و حسابرس تنظیم می‌شود [۳].

بیش اطمینانی مدیران اغلب منجر به تصمیم‌های مالی غیربهبه در شرکت‌ها می‌شود [۴]. در مقابل، برخی از نظریه‌های مالی رفتاری معتقدند که بیش اطمینانی مدیران می‌تواند از مسیر کاهش مشکلات شرکت، تأثیر مثبتی داشته باشد [۵]. با این حال، تحلیل‌های تجربی از محدودبودن تأثیر مثبت بیش اطمینانی حمایت می‌کند، برای مثال بیش اطمینانی مدیر از یک طرف می‌تواند مشکل سررسید بدهی‌ها را افزایش دهد ولی از طرفی دیگر نیز می‌تواند مشکل نبود سرمایه‌گذاری لازم را کاهش دهد [۶].

یکی از مسائل اصلی پژوهش، شفافیت نبودن نوع و شدت تأثیر بیش اطمینانی مدیران شرکت‌ها بر انتخاب کیفیت حسابرسی (نوع مؤسسه حسابرسی) است که بر می‌گزینند. اعتقاد عموم بر آن است که بین نوع مؤسسه حسابرسی و هزینه حسابرسی رابطه‌ای مستقیمی وجود دارد. حتی با فرض وجود تأثیر نوع مؤسسه حسابرسی بر هزینه حسابرسی، کماکان تأثیر توأم عنصر بیش اطمینانی در کنار نوع مؤسسه حسابرسی بر هزینه حسابرسی در عمل بررسی و آزمون نشده و مبهم است. باتوجه به موارد مذکور، این پژوهش در پی شفاف و قابل پیش‌بینی و ارزیابی کردن هزینه حسابرسی از راه میزان بیش اطمینانی مدیران شرکت‌های حسابرسی شونده و نوع مؤسسه حسابرسی است. بنابراین این پژوهش به بررسی تأثیر بیش اطمینانی مدیران و هزینه حسابرسی باتوجه به نقش نوع مؤسسه حسابرسی می‌پردازد. منظور از نوع مؤسسه حسابرسی، سابقه مؤسسه حسابرسی و حسن شهرت آن است که این موضوع به صورت مستقیم بر کیفیت حسابرسی و قابل اتکابودن گزارش‌های مورد استفاده از آن تأثیرگذار خواهد بود. مدیران بیش اطمینان، احتمال وقوع هر رویداد، به خصوص در ارتباط با سوددهی شرکت حتی با احتمال خیلی پایین را قطعی‌تر برآورد می‌کنند که این خود باعث بالا رفتن ریسک مدیریت و ریسک عملیات شرکت خواهد شد. در این راستا، بهره‌گیری از مؤسسه‌های حسابرسی با تجربه بالا و نیروهای ماهر و آموزش‌دیده برای حسابرسی شرکت‌هایی که مدیران بیش اطمینان دارند می‌تواند تا حد معقولی ریسک حسابرسی و خطر عدم کشف را کاهش دهد. در عمل، نتیجه واقعی گزارش حسابرسی تابعی از ریسک‌های مختلف شرکت و ریسک حسابرسی و عدم کشف می‌باشد. باتوجه به مسئله اصلی پژوهش، هدف پژوهش حاضر،



بررسی تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران بر هزینه حسابرسی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران با نقش میانجی‌گری کیفیت حسابرسی (نوع مؤسسه حسابرسی) می‌باشد.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه نظری پژوهش

در دنیای مبتنی بر اطلاعات امروز که تمامی تصمیم‌گیری‌ها باید براساس اطلاعات با کیفیت اتخاذ شود، نقش حسابرسان به‌عنوان اعتباردهندگان به‌صورت‌های مالی شرکت‌ها، نقشی اجتناب‌ناپذیر است و استفاده‌کنندگان براساس این اطلاعات معتبر است که تصمیم‌گیری به‌عمل می‌آورند. مدیران شرکت‌های صاحبکار با توجه به دانش خود، نقش عمده‌ای در انتخاب حسابرسان ایفا می‌کنند. بعضی از مدیران شرکت‌ها با تکیه بر حسابرسان داخلی خود و بهینه‌کردن کنترل‌های داخلی در شرکت، قبل از حضور حسابرسان مستقل، موانع و مشکلات سازمان خود را مرتفع کرده و تا حدود زیادی می‌توانند اطمینان داشته باشند که با اتکا بر حسابرسان داخلی خود و نتیجه کار آنها، در نهایت به چه گزارشی دست پیدا خواهند کرد. البته تخصص مدیریت شرکت صاحبکار در اینکه تا چه میزان بر امور مالی تخصص و تجربه داشته باشد، در این خصوص بسیار مؤثر است. در مقابل، مدیران دیگری هستند که بدون به‌کارگیری حسابرسان داخلی قوی و یا سیستم کنترل داخلی منسجم و کارا با اطمینان بیش از حد به‌خود بر ریسک‌پذیری شرکت تأثیر می‌گذارند.

بیش‌اطمینانی در مدیریت شرکت‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. افرادی که اطمینان بیش از حد به‌خود دارند، خود را از آنچه در واقعیت هستند، باهوش‌تر می‌پندارند و بر این باورند که اطلاعات بهتری را در اختیار دارند [۷]. مدیران بیش‌اطمینان در نتیجه این باور که آنها اطلاعات ویژه‌ای در اختیار دارند که دیگران از آن بی‌بهره‌اند، سودها و جریان‌های نقدی آتی واحد تجاری خود را بیش از حد تخمین می‌زنند و چشم‌انداز مثبتی از ریسک و بازده آتی شرکت دارند. آنها احتمال و تأثیر رویدادهای مطلوب را بر جریان‌های نقدی شرکت بیشتر و تأثیر رویدادهای منفی را کمتر از واقعیت ارزیابی می‌کنند. بیش‌اطمینانی مدیران می‌تواند منجر به وقوع اشتباهاتی بزرگ در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک شود. مدیران بیش‌اطمینان به‌طور



معمول بر این باورند که دسترسی به سودهای مورد انتظار نیازمند تلاش‌های کمتری از سوی آنها در مقایسه با سایر رقبا است [۸]. این بیش اطمینانی می‌تواند بر کیفیت ارائه اطلاعات مالی مدیران به بازار سرمایه نیز اثرگذار باشد [۹]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مشاغل نیازمند به قضاوت و تخصصی‌تر بیش از سایر مشاغل دچار بیش اطمینانی می‌شوند [۴].

دی آنجلو^۱ (۱۹۸۱) معتقد است ارتقای کیفیت حسابرسی باعث ارتقای جایگاه این حرفه در جامعه می‌شود و زمینه اعتماد عمومی بیشتر به حرفه حسابرسی را فراهم می‌کند چون حرفه حسابرسی برای بقا به این اطمینان و اعتبار نیاز مبرم دارد. یکی از مکاتبه‌هایی که سال‌های اخیر به آن در حوزه روان‌شناسی و حسابرسی توجه شده و تأثیرات ویژه‌ای شخصیتهای در روان‌شناسی را بر حسابرسی مطرح کرده است، مکتب تردیدگرایی یا شک‌گرایی است. دی آنجلو پس از بررسی‌های متعدد، اندازه مؤسسه‌های حسابرسی را به‌عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت حسابرسی مورد استفاده قرار داد به اینگونه که مؤسسه‌های حسابرسی عضو مجموعه مؤسسه‌های بزرگ را به‌عنوان شرکت‌های بزرگ در نظر گرفت. این شرکت‌ها به لحاظ شهرت حرفه‌ای از مهارتی بالا در ارائه خدمات مشاوره، از تعداد قراردادهای حسابرسی بیشتر و از کارمندان و اجرت بالاتر و نیز از کیفیت بالاتری برخوردارند [۱۰]. با توجه به جایگاه و نقش مؤسسه‌های حسابرسی در تصمیم‌های استفاده‌کنندگان، کیفیت کار مؤسسه‌های حسابرسی عاملی کلیدی در تهیه گزارش حسابرسی قلمداد می‌شود. یکی از راهکارهای توصیه‌شده برای افزایش کیفیت کار و حفظ استقلال مؤسسه‌های حسابرسی، تغییر ادواری مؤسسه‌های حسابرسی است [۱۱].

بهره‌گیری از مدلی علمی برای تعیین هزینه مناسب حسابرسی از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که هرچه هزینه حسابرسی دقیق‌تر و شفاف‌تر برآورد شود، امکان دسترسی به یک گزارش دقیق‌تر و انجام حسابرسی با کیفیت‌تر فراهم می‌شود. اما این نگرانی وجود دارد که مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ‌تر در نتیجه قدرت انحصاری خود، هزینه بالاتری را نیز مطالبه می‌کنند. این موضوع به‌طور ضمنی بر کیفیت حسابرسی دلالت دارد زیرا فرض بر آن است که حسابرسی انحصاری، تعداد تقاضای حسابرسی مستقل را کاهش می‌دهد که در نهایت این امر

1. DeAngelo L.E.



به کیفیت حسابرسی پایین‌تر و سیستم‌های مالی پرهزینه‌تر منجر می‌شود. وجود رابطه‌ای مثبت بین کیفیت و هزینه حسابرسی با نظریه‌پردازی بیشتر پژوهشگران هماهنگ است؛ یعنی هزینه حسابرسی بیشتر مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ‌تر با کیفیت بالاتر خدمات حسابرسی آنها بازتاب پیدا می‌کند.

۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش

در یک بازار رقابتی، تفاوت میان هزینه مؤسسه‌های حسابرسی بیانگر تفاوت در کیفیت این مؤسسه‌ها است و تقاضا برای خدمات حسابرسان با کیفیت بالا برای این مؤسسات حق الزحمه ایجاد می‌کند [۱۰]. بیش‌اطمینانی مدیریت بر کنترل‌های داخلی مؤثر است. احتمال حفظ کنترل‌های داخلی غیراثربخش در شرکت‌هایی با مدیران بیش‌اطمینان بیشتر است. ولی در شرکت‌هایی با مدیران بیش‌اطمینان و حاکمیت شرکتی قوی، احتمال حفظ کنترل‌های داخلی مؤثر بیشتر است [۱۲]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش‌اطمینانی مدیران بر اجتناب مالیاتی آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد [۱۳]. بیش‌اطمینانی مدیران بر ریسک شرکت‌های بزرگ مؤثر است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش‌اطمینانی مدیران موجب نفوذ در تعدادی از تصمیم‌گیری‌ها و تأثیر بر ریسک شرکت‌های بزرگ شده است [۱۴]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های با مدیران بیش‌اطمینان حق‌الزحمه کمتری را برای حسابرسی پرداخت می‌کنند. همچنین مدیران بیش‌اطمینان با احتمال کمتری از حسابرسان متخصص صنعت استفاده می‌کنند [۱۵]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پس از کنترل مدیریت سود حاصل از مسائل نمایندگی، ویژگی اطمینان بیش از حد مدیران، احتمال سقوط قیمت سهام را افزایش می‌دهد چرا که مدیران بیش‌اطمینان در مقایسه با مدیران با بیش‌اطمینانی کمتر شرکت را بیشتر در معرض ریسک و ورشکستگی قرار می‌دهند. تأثیر بیش‌اطمینانی بر سقوط قیمت سهام برای مدیران ارشد، برجسته‌تر از مدیران غیر ارشد است [۱۶].

سجادی و راعی (۱۳۸۶) عوامل مؤثر بر حق‌الزحمه حسابرسی از دیدگاه مؤسسه‌های حسابرسی در ایران را بررسی کردند. آنها نشان دادند که تخصص مؤسسه حسابرسی، کیفیت گزارش حسابرسی و میزان دعاوی حقوقی صاحبکار و مشکلات فرایند گزارشگری در تعیین



حق‌الزحمه حسابرسی مؤثرند. ولی شهرت مؤسسه حسابرسی، استقلال حسابرسان مؤسسه حسابرسی و شهرت صاحبکار در تعیین حق‌الزحمه حسابرسی مؤثر نبودند. [۱۷] پورحیدری و همکاران (۱۳۹۴) اندازه مؤسسه حسابرسی را به‌عنوان معیاری از کیفیت حسابرسی در نظر گرفتند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ (مؤسسه‌های با کیفیت‌تر) هزینه حسابرسی بیشتری نسبت به سایر مؤسسه‌ها دارند. [۱۸] برخی از پژوهشگران معتقدند که میزان جریان‌های نقدی تأثیر زیادی بر میزان سرمایه‌گذاری‌های شرکت دارد، چرا که از منابع تأمین مالی خارجی ارزان‌تر است و مدیران کنترل بیشتری بر آن دارند. از این رو تغییرات در جریان‌های نقدی می‌تواند موجب تغییرات در میزان سرمایه‌گذاری و بروز حساسیت سرمایه‌گذاری نسبت به جریان‌های نقدی شود. حساسیت سرمایه‌گذاری نسبت به جریان‌های نقدی علاوه بر ویژگی‌های شرکت و شرایط بازار، تحت تأثیر خصوصیات فردی مدیران نظیر بیش اطمینانی نیز قرار می‌گیرد چرا که مدیران بیش اطمینان به دلیل خوش‌بینی مفرط، اقدام به سرمایه‌گذاری در طرح‌هایی می‌کنند که فاقد جریان‌های نقدی موردنیاز برای کسب بازده مورد انتظار سهام‌داران است. بر این اساس، در ایران به بررسی تأثیر هزینه‌های نمایندگی و ذخایر نقدی بر رابطه میان بیش اطمینانی مدیران ارشد و حساسیت سرمایه‌گذاری نسبت به جریان‌های نقدی پرداخته شد. نتایج نشان داد که بیش اطمینانی مدیران ارشد باعث افزایش حساسیت سرمایه‌گذاری نسبت به جریان‌های نقدی می‌شود و این حساسیت سرمایه‌گذاری نسبت به جریان‌های نقدی در شرکت‌هایی که هزینه‌های نمایندگی بالاتری دارند، شدیدتر است [۱۹]. همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، بیش اطمینانی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مدیران است که بر ریسک‌پذیری تأثیر می‌گذارد. چنانچه حسابرس این ویژگی شخصیتی مدیران را تشخیص دهد و ریسک گزارشگری مالی را به دلیل بیش اطمینانی مدیران، بیش از حد برآورد کند، می‌تواند حق‌الزحمه بیشتری مطالبه کرده و اقدام‌های خود را به منظور کاهش ریسک عدم کشف کامل کند. از سوی دیگر، چون مدیران بیش اطمینان به فرایند گزارشگری مالی شرکت اطمینان دارند، تلاش می‌کنند از راه مذاکره، دامنه رسیدگی‌های حسابرسی را کم کنند و حق‌الزحمه کمتری پرداخت کنند. نتایج پژوهش در ایران نشان داد که بین بیش اطمینانی مدیریت و حق‌الزحمه حسابرسی ارتباط منفی معناداری برقرار است. براساس بررسی‌های



بیشتر، بیش‌اطمینانی مدیریت بر استفاده از حسابرس متخصص صنعت، تأثیر معناداری ندارد [۲۰]. بررسی‌ها همچنین مؤید آن است که گرچه بیش‌اطمینانی مدیران تأثیری بر ارزش دفتری ساختار سرمایه ندارد ولی بر ارزش بازار ساختار سرمایه مؤثر است [۲۱]. سیاسی و اسدی وصفی (۱۳۹۵) رابطه بین بیش‌اعتمادی مدیران و حق‌الزحمه حسابرسی و تأثیر قدرت کمیته حسابرسی بر این رابطه موردبررسی قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد که رابطه منفی بین بیش‌اعتمادی مدیران و حق‌الزحمه حسابرسی وجود دارد و کمیته حسابرسی نمی‌تواند این اثر منفی را کاهش دهد [۲۲]. نیکبخت، شعبان‌زاده و کلهر (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر بیش‌اعتباری مدیران بر حق‌الزحمه حسابرسی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. در این پژوهش برای بررسی موضوع مذکور از سه معیار استفاده شده است. نتایج نشان داد که هر سه معیار بیش‌اعتمادی مدیران بر حق‌الزحمه حسابرسی تأثیر مثبت دارند. پیامد و اثر ریسک گزارشگری مالی که به‌دلیل بیش‌اطمینانی مدیران پدید می‌آید، سبب ایجاد ارتباط مثبت بین بیش‌اطمینانی مدیریت و حق‌الزحمه حسابرسی می‌شود [۲۳].

نتایج پژوهش‌ها درباره تأثیر حضور حسابرسانی که در گذشته در مؤسسه‌های حسابرسی مشغول به‌کار بودند، در کمیته حسابرسی شرکت‌ها نشانگر تأثیر آنها بر کیفیت حسابرسی، تأخیر در گزارش‌های حسابرسی و حق‌الزحمه حسابرسی می‌باشد. گرچه میان حضور حسابرسان مستقل در کمیته حسابرسی با سطح حق‌الزحمه حسابرسی رابطه معناداری وجود ندارد ولی حضور آنها با کیفیت حسابرسی رابطه مثبت و با تأخیر در گزارهای حسابرسی رابطه منفی دارد [۲۴]. این موضوع درحالی است که نتایج پژوهش در ایران نشان داد که وجود کمیته حسابرسی در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران تأثیری بر مدیریت ریسک (عدم اطمینان محیطی) و ارزش شرکت تغییر معناداری ندارد [۲۵].

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی، شبه‌آزمایشی، پس‌رویدادی در حوزه پژوهش‌های اثباتی حسابداری و مالی است که با بهره‌مندی از رگرسیون چندمتغیره و



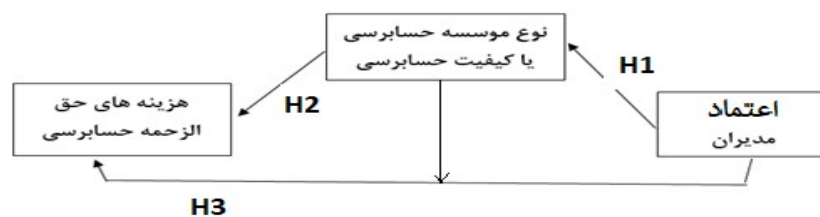
مدل‌های اقتصادسنجی اجرا شده است. فرضیه‌های پژوهش براساس داده‌های تلفیقی/ ترکیبی آزمون شدند و تحلیل آماری به کمک نسخه نهم از نرم‌افزار E-views انجام شده است. به‌منظور تعیین مدل مناسب رگرسیونی، آزمون‌های F لیمر و هاسمن به اجرا درآمد. در تمامی موارد باتوجه‌به اینکه احتمال آزمون‌های F لیمر و هاسمن کمتر از ۵ درصد بود، از مدل پانل با اثرهای ثابت استفاده شد.

۳-۱- جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران و نمونه آماری شرکت‌هایی را تشکیل می‌دهد که در سال‌های ۱۳۸۹-۱۳۹۶ در بورس فعالیت داشته‌اند. پایان سال مالی آنها ۲۹ اسفند هر سال در نظر گرفته شده است؛ جزء شرکت‌های سرمایه‌گذاری و واسطه‌گری مالی نبوده‌اند و در سال‌های مطالعه سال مالی خود را تغییر نداده‌اند. با اعمال معیارهای فوق، ۱۲۸ شرکت برای نمونه تعیین شدند. داده‌ها و اطلاعات پژوهش نیز از بانک‌های اطلاعاتی بورس اوراق بهادار تهران، نرم‌افزارهای ره‌آورد نوین و تدبیرپرداز و نشریه‌های بورس اوراق بهادار تهران جمع‌آوری شده است.

۳-۲- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی و تحلیلی پژوهش (نگارنده)



بر اساس مدل مفهومی مذکور در شکل ۱، این پژوهش سه فرضیه زیر را آزمون می‌کند:

فرضیه ۱. بیش‌اطمینانی مدیران بر انتخاب نوع مؤسسه حسابرسی‌کننده آنها (کیفیت حسابرسی) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۲. نوع مؤسسه حسابرسی‌کننده (کیفیت حسابرسی) بر هزینه حسابرسی شرکت‌ها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۳. بیش‌اطمینانی شرکت‌های حسابرسی‌شونده و نوع مؤسسه حسابرسی‌کننده (کیفیت حسابرسی) بر هزینه حسابرسی آنها تأثیر معناداری دارد.

۳-۳- متغیرهای پژوهش

- **متغیر وابسته:** متغیر وابسته این پژوهش، هزینه حسابرسی شرکت‌های نمونه (Y_1) است.

- **متغیرهای مستقل:** در این پژوهش، در فرضیه اول، میزان بیش‌اطمینانی مدیران (X_1) متغیر مستقل است. متغیر مستقل در فرضیه دوم نوع مؤسسه حسابرسی یا کیفیت حسابرسی (X_2) است که به‌عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. سه معیار متداول برای اندازه‌گیری بیش‌اطمینانی مدیران در ادبیات پژوهش عبارت است از:

۱) **خطای تخمین سود** (مدل کمپل و همکاران،^۱ ۲۰۱۱): اگر EPS واقعی برابر یا بیشتر از EPS پیش‌بینی‌شده شرکت باشد، عدد صفر را به‌خود گرفته و نشانگر عدم بیش‌اطمینانی مدیران است، در غیر این صورت عدد یک را اخذ می‌کند [۲۶].

۲) **افزایش مخارج سرمایه‌گذاری** (مدل احمد و دوئلان،^۲ ۲۰۱۳): در این مدل، نخست نسبت دارایی‌های ثابت مشهود هر شرکت بر مجموع دارایی‌های شرکت تقسیم شده، سپس میانه را تعیین کرده و نسبت محاسبه‌شده هر شرکت را با میانه مقایسه می‌کنیم. اگر عدد به‌دست‌آمده بزرگ‌تر از میانه باشد، نشانگر بیش‌اطمینانی مدیران آن شرکت است و عدد یک را اخذ و در غیر این صورت عدد صفر را می‌گیرد که نشانگر عدم وجود بیش‌اطمینانی در مدیران آن شرکت می‌باشد [۲۷].

1. Campbell et al.
2. Ahmed Anwer S. & Duellman S.



۳) سرمایه‌گذاری بیش از حد (مدل شراند و زچمن، ۲۰۱۱): این شاخص که نشانگر میزان سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها است، از باقیمانده رگرسیون رشد کل دارایی‌ها بر کل فروش‌ها به دست می‌آید. اگر خطای باقیمانده رگرسیون شرکتی بزرگ‌تر یا مساوی صفر باشد، بیش اطمینانی مدیران در آن شرکت تأیید می‌شود و عدد یک را اخذ می‌کند، در غیر این صورت نشانگر عدم وجود بیش اطمینانی در مدیران شرکت است. در شرکت‌هایی که دارایی‌ها با نرخ بالاتری نسبت به فروش خود رشد می‌کنند، مدیران نسبت به همتهای خود، بیشتر در شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند [۹].

در این پژوهش برای سنجش بیش اطمینانی مدیران از معیار اول بهره گرفته شده است.
 - متغیرهای کنترلی: متغیرهای کنترلی این پژوهش، اندازه و نسبت اهرمی می‌باشند. برای سنجش اندازه شرکت از لگاریتم طبیعی ارزش بازار سهام شرکت استفاده شده است. نسبت اهرمی نیز از تقسیم بدهی شرکت به ارزش حقوق صاحبان سهام شرکت به دست می‌آید.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- نتایج آمار توصیفی، آزمون مانایی و همبستگی متغیرها

جدول ۱ نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین و میانه مشاهدات اختلاف اندکی دارند. نزدیک بودن مقادیر میانگین و میانه مشخص می‌کند که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	کشدگی	چولگی	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	میانه	میانگین
Y1	۲/۴۱۸۲۶۸	۰/۱۸۹	۰/۱۲۸	۰/۲۲۴	۰/۷۹۵	۰/۴۵۷	۰/۴۴۰
X ₁	۱/۲۳۴	۰/۰۶۲	۰/۱۱۳	۰/۲۳۵	۰/۲۲	۰/۱۲۵	۰/۳۳۲
SIZE	۱/۲۴۲	۰/۰۵۴۴	۰/۱۰۴	۰/۲۰۵	۰/۵۰۵	۰/۳۰۵	۰/۳۲۲
LEV	۱/۰۹۶	-۰/۰۲۵	۰/۱۰۱	۰/۲۷۰	۰/۵۳۰	۰/۴۷۰	۰/۳۸۹
X ₂	۱/۰۹۳	۰/۰۰۷	۰/۱۰۱	۰/۲۷۰	۰/۵۳۰	۰/۳۳۳	۰/۳۸۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر



در جدول ۱، X_1, X_2, Y_1 به ترتیب نشانگر هزینه حسابرسی، بیش اطمینانی مدیران، نوع مؤسسه یا کیفیت حسابرسی، اندازه شرکت و نسبت اهرمی می‌باشند. نتایج آزمون مانایی داده‌ها نیز نشان می‌دهد که داده‌ها در دوره زمانی (۱۳۸۹ تا ۱۳۹۶) مانا بوده‌اند. برای اطمینان از نبود مشکل هم‌خطی، آزمون ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای مدل‌های رگرسیونی به اجرا در آمد. (جدول ۲). اگرچه در برخی موارد همبستگی‌ها معنادار می‌باشند، اما شدت همبستگی بین متغیرهای مستقل کمتر از مقداری است که احتمال وجود هم‌خطی در مدل وجود داشته باشد.

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای متغیرهای مدل پژوهش

احتمال همبستگی	Y_1	X_1	SIZE	LEV	X_2
Y_1	۱/۰۰۰۰ -----				
X_1	۰/۱۳۰۹۲۲ ۰/۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰ -----			
SIZE	۰/۱۳۸۳۵۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۷۵۱۶۲ ۰/۰۱۶۱	۱/۰۰۰۰ -----		
LEV	۰/۰۳۸۹۴۷ ۰/۲۱۳۰	۰۰۲۹۲۲ ۰/۹۲۵۶	۰۳۷۲۹۹ ۰/۲۳۲۳۰	۱/۰۰۰۰ -----	
X_2	۰/۱۰۳۵۳۰ ۰/۰۰۰۹	۰/۰۵۴۶۶۰ ۰/۰۸۰۴	۰/۰۰۳۷۱۳ ۰/۹۰۵۵	۰/۰۲۵۷۵۳ ۰/۴۱۰۴	۱/۰۰۰۰ -----

منبع: یافته‌های پژوهشگر

جدول ۳ نتایج آزمون تورم واریانس برای معادلات رگرسیونی پژوهش را نشان می‌دهد. باتوجه به آماره تورم واریانس مدل‌ها می‌توان نتیجه گرفت که هم‌خطی در مدل‌ها وجود ندارد.

جدول ۳. نتیجه آزمون تورم واریانس برای معادله‌های رگرسیونی پژوهش

شماره مدل رگرسیونی	آماره تورم واریانس	نتیجه
مدل رگرسیونی (۱)	۱/۱۰	تأیید عدم هم‌خطی در مدل رگرسیونی
مدل رگرسیونی (۲)	۱/۰۹	تأیید عدم هم‌خطی در مدل رگرسیونی
مدل رگرسیونی (۳)	۱/۱۱	تأیید عدم هم‌خطی در مدل رگرسیونی

منبع: یافته‌های پژوهشگر



۴-۲- نتایج آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های پژوهش

آزمون فرضیه‌های پژوهش از راه تخمین مدل‌های رگرسیونی انجام می‌شود. سه مدل رگرسیونی آزمون شده در این پژوهش به شرح زیر است:

$$X_2 = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * SIZE + \beta_3 * LEV + \varepsilon$$

معادله رگرسیون فرضیه اول

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 * X_2 + \beta_2 * SIZE + \beta_3 * LEV + \varepsilon$$

معادله رگرسیون فرضیه دوم

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * SIZE + \beta_4 * LEV + \varepsilon$$

معادله رگرسیون فرضیه سوم

نخست برای تشخیص اینکه استفاده از روش پانل در برآورد مدل‌ها کارآمدتر است یا روش داده‌های تلفیقی، از آزمون چاو (اف لیمر) استفاده می‌شود. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون چاو (اف لیمر)

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون	مدل رگرسیونی
استفاده از مدل پانل دیتا	۰/۰۰۰	، ۸۸۶ (۱۲۷)	۲/۱۵	مدل اول برای بررسی فرضیه اول
استفاده از مدل پانل دیتا	۰/۰۰۰	، ۸۸۶ (۱۲۷)	۲/۳۸	مدل دوم برای بررسی فرضیه دوم
استفاده از مدل پانل دیتا	۰/۰۰۰	، ۸۸۶ (۱۲۷)	۲/۸۲	مدل سوم برای بررسی فرضیه سوم

منبع: یافته‌های پژوهشگر

فرض صفر در آزمون چاو (اف لیمر) مبنی بر عدم استفاده از پانل دیتا (یعنی استفاده از داده‌های تلفیقی) است و رد آن (که تأیید استفاده از پانل دیتا است) وقتی خواهد بود که سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد. در جدول ۴ سطح معناداری آزمون چاو (اف لیمر) برای هر سه مدل کمتر از $\alpha = 0/05$ است. از این رو با اطمینان ۹۵ درصد امکان برآورد مدل با استفاده از روش پانل تأیید می‌شود. همچنین باتوجه به اینکه فرض صفر آزمون چاو مبنی بر برابری



عرض از مبدأها رد شد، در ادامه به منظور تشخیص وجود اثرهای ثابت یا وجود اثرهای تصادفی از آزمون هاسمن استفاده می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج آزمون هاسمن مدل رگرسیونی پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون	مدلهای رگرسیونی
اثرهای ثابت	۱/۰۰۰	۱۰	۰/۰۰۰	مدل اول رگرسیونی
اثرهای ثابت	۱/۰۰۰	۱۰	۰/۰۰۰	مدل دوم رگرسیونی
اثرهای ثابت	۱/۰۰۰	۱۰	۰/۰۰۰	مدل سوم رگرسیونی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

فرض صفر در آزمون هاسمن دلیل بر استفاده نشدن از روش اثرهای ثابت (یعنی استفاده روش اثرهای تصادفی) است و برای رد فرضیه صفر و تأیید استفاده از اثرهای ثابت باید سطح معناداری آزمون هاسمن کمتر از ۰/۰۵ باشد. اما اگر سطح معناداری آزمون هاسمن $prob=1/000$ محاسبه شود آزمون هاسمن توانایی تشخیص بین اثرهای ثابت و تصادفی را ندارد و باید از معیار دیگری برای انتخاب بین اثرهای ثابت و تصادفی استفاده کرد. براساس جدول ۵، سطح معناداری آزمون هاسمن برابر یک است، ازاین‌رو در جدول ۶ انتخاب بین اثرهای ثابت و تصادفی مقایسه شده است.

جدول ۶. درصد توانایی اثرهای تصادفی

نتیجه	توانایی اثرهای تصادفی	توانایی اثرهای تصادفی	مدل رگرسیونی
استفاده از اثرهای ثابت	٪۶۴	٪۳۶	مدل اول رگرسیونی
استفاده از اثرهای ثابت	٪۶۳	٪۳۷	مدل دوم رگرسیونی
استفاده از اثرهای ثابت	٪۹۰	٪۱۰	مدل سوم رگرسیونی

منبع: یافته‌های پژوهشگر



بر اساس جدول ۶، چون اثرهای تصادفی در هر سه مدل قادر به توضیح کافی نیستند باید از اثرهای ثابت استفاده کرد. برای آزمون فرضیه‌ها سه مدل رگرسیونی ارائه شد. جدول ۷ نتایج برازش مدل رگرسیونی اول برای فرضیه اول پژوهش به روش پانل با استفاده از اثرهای ثابت ارائه می‌کند.

جدول ۷. نتایج برازش مدل رگرسیونی اول برای بررسی فرضیه اول پژوهش (اثرهای ثابت)

متغیر پاسخ: نوع مؤسسه یا کیفیت حسابرسی (X ₂)			
$SIZE + \varepsilon + 0.018X_1 + 0.1 + 0.28X_2 =$			
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله (α)	۰/۳۸	۱۵/۱۲	۰/۰۰۰
میزان بیش اطمینانی مدیران (X ₁)	۰/۱۰	۲/۹۸	۰/۰۰۲
اندازه شرکت (SIZE)	۰/۰۸	۲/۱۷	۰/۰۲
نسبت اهرمی (LEVE)	-۰/۰۲	-۰/۶۳	۰/۵۲
آماره آزمون F = ۲/۳۶ سطح معناداری = ۰/۰۰۰ آماره دوربین واتسون: ۲/۱۵ ضریب تعیین = ۰/۲۵			

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بر اساس جدول ۷، چون ضریب تأثیر بیش اطمینانی مدیران بر نوع مؤسسه حسابرسی یا کیفیت حسابرسی معنادار (۰/۰۰۲) که کمتر از ۰/۰۵ است) و برابر ۰/۱۰ است، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود و در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که بیش اطمینانی مدیران بر نوع مؤسسه حسابرسی‌کننده‌شان یا کیفیت حسابرسی شرکت‌های حسابرسی‌کننده آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد، به عبارتی دیگر در شرکت‌هایی که مدیران آنها از بیش اطمینانی بیشتری برخوردارند، از مؤسسه‌های حسابرسی با کیفیت‌تری برای حسابرسی خود بهره می‌گیرند. این در حالی است که متغیر کنترلی نسبت اهرمی با سطح معناداری ۵۲/۰ مورد تأیید نمی‌باشد ولی متغیر کنترلی اندازه شرکت با سطح معناداری ۰/۰۲ معنادار است و ضریب رگرسیونی مثبت آن (۰/۰۸) به این معنا است که تأثیر بیش اطمینانی بر نوع مؤسسه حسابرسی یا کیفیت حسابرسی در شرکت‌های بزرگ‌تر اندکی بیشتر است. همچنین در مدل رگرسیونی اول، آماره F برابر



۲/۳۶ و سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان‌دهنده مناسب بودن برازش انجام شده می‌باشد. آماره دوربین واتسون مدل نیز برابر با ۲/۱۵ است. بنابراین احتمال وجود خودهمبستگی سریالی در مدل وجود ندارد. ضریب تعیین این مدل برابر با ۰/۲۵ است و نشان می‌دهد که متغیرهای این مدل در مجموع ۲۵ درصد تغییرات متغیر وابسته پژوهش، یعنی نوع مؤسسه یا کیفیت حسابرسی را تبیین می‌کنند.

جدول ۸ نتایج برازش مدل رگرسیونی دوم مربوط به فرضیه دوم پژوهش (پانل دیتا با اثرهای ثابت) را ارائه می‌کند.

جدول ۸. نتایج برازش مدل رگرسیونی دوم برای بررسی فرضیه دوم پژوهش (اثرهای ثابت)

متغیر پاسخ = هزینه حسابرسی (Y ₁)			
SIZE+ ε۰.۰۴X ₂ + ۰.۱۲+۰.۳۶Y ₁ -			
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله (α)	۰/۳۶	۱۶/۳۴	۰/۰۰۰
نوع مؤسسه حسابرسی یا کیفیت حسابرسی (X ₂)	۰/۱۲	۳/۴۴	۰/۰۰۰
اندازه شرکت (SIZE)	۰/۰۹	۲/۸۶	۰/۰۰۴
نسبت اهرمی (LEV)	-۰/۰۰۰۶	-۰/۰۱	۰/۹۸
آماره آزمون F = ۲/۴۹ سطح معناداری = ۰/۰۰۰ آماره دوربین واتسون: ۲/۱۵ ضریب تعیین = ۰/۲۶			

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس جدول ۸ چون ضریب تأثیر نوع مؤسسه حسابرسی بر هزینه حسابرسی معنادار و برابر با ۰/۱۲ است، فرضیه دوم پژوهش نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. متغیر کنترلی نسبت اهرمی تأیید نمی‌شود ولی متغیر کنترلی اندازه شرکت با سطح معناداری ۰/۰۴ و ضریب ۰/۰۹ نشانگر تأثیر بیشتر کیفیت حسابرسی بر هزینه حسابرسی در شرکت‌های بزرگ‌تر است. آماره F معنادار و برابر ۲/۴۹ است که نشان‌دهنده مناسب بودن برازش انجام شده می‌باشد. آماره دوربین واتسون ۲/۱۵ است که نشانگر عدم خودهمبستگی سریالی در مدل می‌باشد.



ضریب تعیین مدل نیز برابر با ۰/۲۶ است و نشان می‌دهد که متغیرهای مدل در مجموع ۲۶ درصد تغییرات متغیر وابسته پژوهش یعنی هزینه حسابرسی را تبیین می‌کنند. جدول ۹ نتایج برازش مدل رگرسیونی سوم برای بررسی فرضیه سوم (پانل دیتا با اثرهای ثابت) را ارائه می‌دهد.

جدول ۹. نتایج برازش مدل رگرسیونی سوم برای بررسی فرضیه سوم (اثرهای ثابت)

متغیر پاسخ = هزینه حسابرسی (Y ₁)			
$SIZE + 0.09X_2 + 0.12X_1 + 0.1 + 0.33Y_1 =$			
سطح معناداری	آماره آزمون t	ضرایب رگرسیونی	متغیرهای مستقل
۰/۰۰۰	۱۲/۸۰	۰/۳۳	ثابت معادله (α)
۰/۰۰۲	۳/۰۴	۰/۱۰	میزان بیش اطمینانی مدیران (X ₁)
۰/۰۰۰	۴/۰۱	۰/۱۲	نوع مؤسسه حسابرسی یا کیفیت حسابرسی (X ₂)
۰/۰۱	۲/۵۵	۰/۰۹	اندازه شرکت (SIZE)
۰/۶۳	-۰/۴۷	-۰/۰۱	نسبت اهرمی (LEV)
آماره آزمون F = ۲/۵۰ سطح معناداری = ۰/۰۰۰ آماره دوربین واتسون: ۲/۱۶ ضریب تعیین = ۰/۲۶			

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بر اساس جدول ۹، هر دو متغیر بیش اطمینانی مدیران و کیفیت حسابرسی تأثیری مثبت و معنادار بر هزینه حسابرسی دارند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. متغیر کنترلی نسبت اهرمی با سطح معناداری ۰/۶۳ تأیید نمی‌شود ولی متغیر کنترلی اندازه شرکت با سطح معناداری ۰/۰۱ و ضریب ۰/۰۹ نشانگر آن است که تأثیر بیش اطمینانی مدیران و کیفیت حسابرسی بر هزینه حسابرسی در شرکت‌های بزرگتر اندکی بیشتر است. آماره F معنادار و برابر ۲/۵۰ است که نشان‌دهنده مناسب بودن برازش می‌باشد. آماره دوربین واتسون ۲/۱۶ است، بنابراین احتمال وجود خودهمبستگی سریالی در مدل وجود ندارد. ضریب تعیین مدل نیز ۰/۲۶ است و نشان‌دهنده این است که متغیرهای مدل در مجموع ۲۶ درصد تغییرات متغیر وابسته پژوهش، یعنی هزینه حسابرسی را تبیین می‌کنند.



۵- نتیجه گیری

صورت‌های مالی بخش عمده‌ای از اطلاعات موردنیاز سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان را تأمین می‌کنند و نقش حسابرسان در اطمینان‌بخشیدن به این صورت‌های مالی بسیار حیاتی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مدیران، بیش‌اطمینانی آنها است. چنانچه حسابرس این ویژگی را به‌خوبی تشخیص دهد، می‌تواند ریسک گزارش‌گری مالی، قلمرو، دقت بررسی و به‌دنبال آن اجرت حسابرسی را دقیق‌تر تعیین کند و اقدام‌هایش را به‌منظور کاهش ریسک عدم کشف کامل کند. مدیران بیش‌اطمینان به فرایند گزارش‌گری مالی شرکت اطمینان زیادی دارند و تلاش می‌کنند از راه مذاکره، دامنه رسیدگی‌های حسابرسی را کم و دستمزد کمتری پرداخت کنند. نتایج پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که با افزایش خطر مدیریت سود، هزینه‌های حسابرسی باید افزایش پیدا کند تا بین ریسک مدیریت سود و میزان دستمزد حسابرسی، رابطه مثبت و متعادلی برقرار شود. باید بین کیفیت حسابرسی و هزینه‌های حسابرسی به‌طور منطقی نیز رابطه مثبتی پیدا کرد، زیرا که دستمزد خدمات حسابرسی شرط ضروری برای اطمینان به کیفیت حسابرسی است، گرچه دستمزد حسابرسی بیشتر همیشه بیانگر هزینه حسابرسی با کیفیت بالاتر نیست.

نتایج این پژوهش نشان داد که بیش‌اطمینانی مدیران بر انتخاب نوع مؤسسه حسابرسی و هزینه‌های حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. گرچه این پژوهش تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران بر نوع مؤسسه حسابرسی و هزینه‌های حسابرسی را در کنار متغیرهای کنترلی به اثبات رساند ولی تنها بین ۲۵ الی ۲۶ درصد هزینه‌های حسابرسی به‌وسیله این متغیرها تبیین شد که نشانگر نقش سایر متغیرهای بررسی‌نشده در این پژوهش می‌باشد.

جدول ۱۰. نتایج پژوهش‌های مرتبط با این پژوهش را به‌طور خلاصه بیان می‌کند.



جدول ۱۰. خلاصه نتایج مقایسه‌ای این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط

مقایسه یافته‌ها	یافته‌های این پژوهش	یافته‌های سایر پژوهشگران	رفرنس
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های دو یلمن و همکاران در تضاد است.	براساس فرضیه اول پژوهش و براساس جدول ۷، بیش اطمینانی مدیران تأثیری مثبت و معنی دار بر کیفیت حسابرسی دارد.	مدیران بیش اطمینان با احتمال کمتری از حسابرس متخصص صنعت استفاده می‌کنند. (بین بیش اطمینانی مدیران و کیفیت حسابرسی رابطه معکوس وجود دارد).	Duellman, S., Hurwitz, H. Sun, Y. (2015)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های حساس یگانه و حسنی القار، مسعود؛ مرفوع، محمد، (۱۳۹۴)		بیش اطمینانی مدیریت بر استفاده از حسابرس متخصص صنعت، تأثیر معناداری ندارد (بین بیش اطمینانی مدیران و کیفیت حسابرسی رابطه معناداری وجود ندارد).	
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های در آنجلو منطبق است.	براساس فرضیه دوم پژوهش و براساس جدول ۸، تأثیر نوع مؤسسه حسابرسی بر هزینه حسابرسی معنادار و مثبت است،	در یک بازار رقابتی، تفاوت میان هزینه مؤسسه‌های حسابرسی بیانگر تفاوت در کیفیت این مؤسسه‌ها است و تقاضا برای خدمات حسابرسان با کیفیت بالا برای این مؤسسه‌ها حق الزحمه ایجاد می‌کند (بین کیفیت حسابرسی و دستمزد حسابرسی رابطه مستقیم وجود دارد).	De Angelo (1981)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سجادی و راعی منطبق است.		تخصص مؤسسه حسابرسی در تعیین دستمزد حسابرسی مؤثرند (بین کیفیت حسابرسی و دستمزد حسابرسی رابطه مستقیم وجود دارد).	سجادی و راعی (۱۳۸۶)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پورحیدری و همکاران (۱۳۹۴)		مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ‌تر (مؤسسه‌های با کیفیت‌تر) هزینه حسابرسی بیشتری نسبت به سایر مؤسسه‌ها دارند.	پورحیدری و همکاران (۱۳۹۴)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های دو یلمن و همکاران در تضاد است.	براساس فرضیه سوم پژوهش و براساس جدول ۹، بیش اطمینانی مدیران تأثیری مثبت و معنادار بر هزینه حسابرسی دارند.	شرکت‌های با مدیران بیش اطمینان دستمزد کمتری را برای حسابرسی پرداخت می‌کنند. (بین بیش اطمینانی مدیران و دستمزد حسابرسی رابطه معکوس وجود دارد).	Duellman, S., Hurwitz, H. Sun, Y. (2015)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های حساس یگانه، حسنی القار، مسعود؛ مرفوع، محمد، (۱۳۹۴).		بین بیش اطمینانی مدیریت و دستمزد حسابرسی ارتباط منفی معناداری برقرار است.	



مقایسه یافته‌ها	یافته‌های این پژوهش	یافته‌های سایر پژوهشگران	رفرنس
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های نیکبخت و همکاران منطبق است.		بیش‌اعتمادی مدیران بر دستمزد حسابرسی تأثیر مثبت دارند.	نیکبخت، شعبان‌زاده و کلهر (۱۳۹۵)
یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سپاسی و اسدی وصفی در تضاد است.		رابطه منفی بین بیش‌اعتمادی مدیران و دستمزد حسابرسی وجود دارد.	

۶- پیشنهادها و محدودیت‌ها

باتوجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- به حسابرسان پیشنهاد می‌شود که در برآورد دستمزد حسابرسی خود، ویژگی شخصیتی بیش‌اطمینانی مدیران را بررسی و تعیین کرده تا بتوانند خطرپذیری گزارشگری مالی را دقیق‌تر برآورد کنند و حق‌الزحمه منطقی‌تری را مطالبه کرده و از این راه اقدام‌های حسابرسی برای کاهش ریسک عدم کشف تحریف با اهمیت را کامل کنند؛
- انتخاب حسابرس تصمیمی اقتصادی است که در آن صاحبکار، خدمات حسابرسی را در سطح کیفیتی که انتظار دارد به کمترین هزینه از حسابرس می‌خرد و تغییر حسابرس پاسخی به تغییر در مقدار و نوع خدماتی است که صاحبکار نیاز دارد. از این رو به حسابرسان پیشنهاد می‌شود برای قیمت‌گذاری مناسب خدمات خود، بیش‌اطمینانی مدیران را در دستمزد حسابرسی در نظر بگیرند و موفقیت بیشتر خود در فضای رقابتی بین حسابرسان را با بهترین برآورد از دستمزد با حفظ کیفیت کار و لحاظ کردن حداقل هزینه دنبال کنند؛
- به سرمایه‌گذاران (اعتباردهندگان) پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی اعتبار فرایند حسابرسی به تأثیر بیش‌اطمینانی مدیران و هزینه حسابرسی و ارتباط آن با کیفیت حسابرسی توجه نمایند زیرا عدم قیمت‌گذاری بیش‌اطمینانی می‌تواند برای سرمایه‌گذاران (اعتباردهندگان) معرف کیفیت پایین حسابرسی باشد و در نتیجه اطمینان سرمایه‌گذاران به کیفیت گزارش‌های مالی حسابرسی شده را کاهش دهد؛



- به سازمان بورس اوراق بهادار تهران پیشنهاد می‌شود برای پذیرش شرکت‌ها در بورس و ارزیابی صورت‌های مالی حسابرسی شده آنها به نقش بیش اطمینانی مدیران شرکت‌ها و کیفیت و هزینه حسابرسی آنها توجه کنند تا اطمینان به صورت‌های مالی حسابرسی شده کاهش پیدا نکند؛
 - به سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران حرفه حسابرسی پیشنهاد می‌شود به تأثیر بیش اطمینانی مدیران در هزینه حسابرسی و کاهش آشفته‌گی موجود در قیمت‌گذاری خدمات حسابرسی در کشور توجه کرده و در نتیجه بتوانند انسجام بازار را افزایش داده و شرایط کاهش سردرگمی در حرفه حسابرسی از راه نظم‌دهی بیشتر به قضاوت‌های حرفه‌ای حسابرسان در تعیین هزینه‌های حسابرسی را فراهم کنند.
- مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش به شرح زیر است:
- داده‌های مستخرج از صورت‌های مالی شرکت‌ها برحسب تورم تعدیل نشده‌اند. باتوجه به متفاوت بودن نرخ تورم در سال‌های بررسی شده، در صورتی که داده‌های استفاده شده از این بابت تعدیل شوند، ممکن است نتایجی متفاوت، اما واقعی‌تر از نتایج فعلی به دست آید؛
 - اطلاعات برخی از شرکت‌ها، در بعضی از سال‌ها در دسترس نبوده است و یا این شرکت‌ها در برخی سال‌ها در بورس اوراق بهادار نبودند که این مورد منجر به حذف این شرکت‌ها و کاهش تعداد نمونه شد. نتایج این پژوهش محدود به شرکت‌های بورسی است و قابل تعمیم به شرکت‌های خارج از بورس نیست. همچنین در تحلیل نتایج باید توجه کرد که بازه زمانی بررسی شده پژوهشگر ۱۳۸۹ الی ۱۳۹۶ بوده است.

۷- منابع

- [۱] حسنی القار مسعود، رحیمیان نظام‌الدین «بررسی تأثیر بیش اطمینانی مدیریت بر ساختار سررسید بدهی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، *مدیریت دارایی و تأمین مالی*، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۲۰، (۱۳۹۶)، صص ۸۹-۱۰۶.

- [۲] دارابی رویا، زارعی علی «تأثیر بیش‌اطمینانی مدیریت بر ریسک سقوط قیمت سهام: با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی محافظه‌کاری حسابداری»، *دانش حسابداری مالی*، دوره ۴، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۲، (۱۳۹۶)، صص ۱۲۱-۱۳۹.
- [۳] نیکبخت محمدرضا، تنانی محسن «آزمون عوامل مؤثر بر حق‌الزحمه حسابرس صورت‌های مالی»، *پژوهش‌های حسابداری مالی*، تابستان ۸۱ سال دوم، شماره دوم، شماره پیاپی (۴)، (۱۳۸۹)، صص ۱۱۱-۱۳۲.
- [4] Malmendier U., Tate G. "CEO overconfidence and corporate investment", *Journal of Finance*, 60(6), (2005), 2661-2700.
- [5] Shefrin H. "Behavioral corporate finance. Decisions that Create Value", McGraw Hill/Irwin, New York, (2007).
- [6] Myers S. C. "Determinants of corporate borrowing", *Journal of Financial Economics*, 5(2), (1977), 147-175.
- [7] Pompian M. M. "Behavioral finance and wealth management", Translated by Ahmad Badri, Kayhan Publishers, (2006).
- [8] Englmaier M. F. *A strategic rationale for having overconfident managers*, 32nd Conference of the European Association for Research in Industrial Economics, Porto. (2004).
- [9] Schrand C. M., Zechman S. L. C. "Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting", *Journal of Accounting and Economics*, 53(1-2), (2011). 311-329.
- [10] DeAngelo L. E. "Auditor size and audit quality", *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), (1981), 183-199.
- [۱۱] جعفری علی، جعفری همت، رسائیان امیر، پورحسینی رضا «بررسی رابطه متغیرهای هزینه نمایندگی و حق‌الزحمه حسابرسی»، *دانش حسابداری*، ۱۲(۴۸)، (۱۳۹۱)، صص ۱۳۵-۱۴۶.
- [12] Chen Sheng-Syan, Lai Shu-Miao, Liu Chih-Liang, McVay S. E. "Overconfident managers and internal controls" (October 14, 2014). Available at <https://ssrn.com/abstract=2510137> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2510137>.
- [13] Chyz J., Gaertner F. B., Kausar A., Watson L. "Overconfidence and corporate tax policy" (May 13, 2019). *Review of Accounting Studies*, 2019, Forthcoming. Available at <https://ssrn.com/abstract=2408236>. Or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2408236>.



- [14] Adam T. R., Chitru S. F., Evgenia G. "Managerial overconfidence and corporate risk management", *Journal of Banking & Finance*, 60(C), (2015), 195-208.
- [15] Duellman S., Hurwitz H. Sun Y. "Managerial overconfidence and audit fees", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(2), (2015), 148-165.
- [16] Kim J. B., Zheng W., Zhang L. "CEO overconfidence and stock price crash risk", *Contemporary Accounting Research*, 23(4), (2016), 1720-1749.
- [۱۷] سجادی سیدحسین، زارعی رضا (۱۳۸۶) «تأثیر ویژگی‌های مؤسسه حسابرسی و صاحبکار بر حق الزحمه حسابرسی»، *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، شماره ۴۹، صص ۶۷ - ۹۰.
- [۱۸] پورحیدری امید، صفی‌پور افشار مجتبی، گودرز تله‌جردی، علی، صفی‌پور افشار معصومه «بررسی تأثیر کیفیت حسابرسی بر هزینه حسابرسی و قیمت‌گذاری کمتر از واقع در عرضه‌های اولیه»، *حسابداری مالی*، ۷، (۲۶)، (۱۳۹۴)، صص ۳۱-۵۱.
- [۱۹] عرب صالحی مهدی، امیری هادی، کاظمی نوری سپیده «بررسی تأثیر اعتماد به نفس بیش از حد مدیران ارشد بر حساسیت سرمایه‌گذاری - جریان‌های نقدی»، *پژوهش‌های حسابداری مالی*، ۶(۲)، (۱۳۹۳)، صص ۱۱۵-۱۲۸.
- [۲۰] حساس یگانه یحیی، حسنی‌القار مسعود، مرفوع محمد «بیش‌اطمینانی مدیریت و حق‌الزحمه حسابرسی» *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۲۲(۳)، (۱۳۹۴)، صص ۳۶۳-۳۸۴.
- [۲۱] علی‌نژاد ساروکلائی مهدی، صبحی مریم «تأثیر بیش‌اعتمادی مدیران بر ساختار سرمایه»، *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۸(۳۱)، (۱۳۹۵)، صص ۹۳-۱۰۹.
- [۲۲] سپاسی سحر، اسدی وصفی مهدی «بیش‌اعتمادی مدیران و حق‌الزحمه حسابرسی با تأکید بر نقش کمیته حسابرسی» *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۵(۱۹)، (۱۳۹۵)، صص ۱۲۹-۱۳۸.



[۲۳] نیکبخت محمدرضا، شعبان‌زاده مهدی، کلهر کورش (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر بیش‌اعتمادی مدیران بر حق‌الزحمه حسابرسی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران»، پنجمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی، سازمان مدیریت صنعتی تبریز.

[24] Baumann M., Ratzinger S., Nicole V. S., Tiedemann T. "Pricing strategies of Big4 and Non-Big4 Auditors in the Light of Audit Tendering", (2019) <https://ssrn.com/abstract=3342408> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3342408>.

[۲۵] مهربان‌پور محمدرضا، وقفی سیدحسام، آهنگری مهناز، فیاض علی «بررسی رابطه بین مدیریت ریسک (عدم اطمینان محیطی) و ارزش شرکت با تأکید بر نقش ویژگی‌های هیئت مدیره و کمیته حسابرسی»، پژوهش‌های نوین در حسابداری و حسابرسی، ۱(۴)، (۱۳۹۶)، صص ۹۹-۱۲۱.

[26] Campbell T. C., Galleryer M., Johnson S. A., Rutherford J., Stanley B. W. "CEO optimism and forced turnover", *Journal of Financial Economics*, 101(3), (2011), 695-712.

[27] Ahmed A. S., Duellman S. "[Managerial overconfidence and accounting conservatism](#)", *Journal of Accounting Research*, 51(1), (2013), 1-30.

شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند: رویکرد آمیخته

نجمه مهدی بیگی^۱، امین رضا کمالیان^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۳، علی اصغر پورعزت^۴،
محمدحسین رونقی^۵

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت - مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۵- استادیار بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۵

دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند به روش آمیخته بود. در بخش کیفی با انتخاب ۱۷ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاهی حوزه سازمان و مدیریت، به روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته‌ای انجام و از طریق تحلیل محتوا در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل شد. اعضای نمونه بخش کمی ۲۰۰ نفر از کارکنان شهرداری زاهدان، مناطق و سازمان‌های وابسته بودند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کمی پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با پایایی قابل قبول بود که روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی



تأییدی در نرم‌افزار لیزرل تأیید شد. وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده به وسیله آزمون تی تک‌نمونه‌ای و نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس ارزیابی شد. قابلیت‌های فردی، مهارت‌ها، دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و سازمانی به‌عنوان ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند شناسایی شدند. به‌علاوه، مشخص شد در نمونه مورد مطالعه، وضعیت مهارت‌ها در حد متوسط و وضعیت دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی در حد مطلوبی است، اما قابلیت‌های فردی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

واژه‌های کلیدی: سازمان هوشمند، سرمایه انسانی، شهرداری.

۱- مقدمه

در جهان امروز که تحولات و تغییرات سریع و فزاینده ویژگی اصلی آن است، به جرأت می‌توان گفت که سازمان‌های سنتی پاسخگویی مناسب را ندارند و به صورت تدریجی موقعیت خود را از دست می‌دهند؛ راه‌حل بقای سازمان‌ها در چنین محیطی قرارگرفتن در جریان تغییر و تحولات و همسوکردن خود با آن است. شیوه‌های سنتی مدیریت دیگر پاسخگوی نیازهای امروزی سرمایه انسانی نیست و سازمان‌های متمرکز با سلسله مراتب عمودی جای خود را به سازمان‌های مسطح و مشارکتی که دامنه تفویض اختیار گسترده‌تری در آنها حاکم است، داده‌اند؛ به‌عبارتی انواع جدیدی از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های مجازی^۱، سازمان‌های دانش‌بنیان^۲ و ... شکل گرفته‌اند. سازمان هوشمند^۳ مفهوم جدیدی از سازمان است که به‌تازگی مورد توجه بسیار قرار گرفته است، تا جایی که در برنامه دوم نقشه راه اصلاح نظام اداری با عنوان «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری» به وضوح به آن اشاره شده است. در این برنامه به توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم کردن الزام‌های آن برای ارائه مطلوب خدمات عمومی و توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندهای اداری به منظور تسریع و تسهیل ارائه خدمات کشوری تأکید می‌شود. از آنجایی که سرمایه انسانی از قابلیت‌های هر سازمان و ارزشمندترین دارایی آن است و نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد [۱] و با توجه به اینکه اهداف و نوع هر سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کننده ویژگی سرمایه‌های انسانی آن

1- Virtual organization
2- Knowledge-based organization
3- Smart organization



است، سازمان هوشمند نیز از داشتن چنین دارایی باارزشی مغفول نمانده است. اهمیت سرمایه انسانی به اندازه‌ای است که پژوهشگران آن را سرمایه سازمانی نامشهود می‌دانند که در مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان نهفته است [۲]. گاش و ماندل^۱ (۲۰۰۹) آن را مجموعه‌ای از شایستگی، مهارت، تجربه و دانش جمعی و همچنین به‌عنوان ظرفیت خلاقیت و توانایی سازمان برای نوآوری می‌دانند [۳]. به این منظور سرمایه انسانی که حیاتی‌ترین و با ارزش‌ترین منبع و پردازشگر سایر منابع سازمانی است و در دستیابی سازمان به اهداف، نقشی اساسی ایفا می‌کند [۴]، بیش از گذشته اهمیت خود را نشان می‌دهد، به‌خصوص در سازمان‌های مدرن امروزی. یکی از سازمان‌هایی که در حال گذر از سنت‌محوری به مدرنیته است و از زمان‌های بسیار دور وجود داشته است، شهرداری است. شهرداری‌ها سازمان‌های مهمی هستند که خدمات موردنیاز شهروندان را ارائه می‌دهند. از این رو گستره وظایف بسیاری دارند. از همین رو، نیاز است که شهرداری‌ها به‌ویژه در شهرهای بزرگ از انجام فرایندها و ارائه خدمات به صورت سنتی پرهیز کرده و از الگوی سازمانی جدید همچون سازمان هوشمند پیروی کنند؛ زیرا در سازمان‌های سنتی فرایند انجام امور و ارائه خدمات زمان‌بر بوده و ضمن نیاز به نیروی انسانی بسیار، همراه با بروکراسی زاید است [۵]. فارغ از شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی مجری، در بخش دولتی تحقق دولت الکترونیک از شهرداری‌ها شروع شده و مفهوم شهرداری الکترونیک شکل گرفته است [۶]. آنچه مسلم است ارائه خدمات شهرداری به‌وسیله کارکنان آن صورت می‌گیرد و نحوه انجام فرایندها و نتیجه حاصل از آن است که سبب رضایت یا نارضایتی ارباب‌رجوع می‌شود. از همین رو، در تغییر ساختار سازمان از سنتی به مدرن و ارائه خدمات به شیوه‌ای جدید، شهرداری‌ها باید متناسب با نوع جدید فعالیت‌ها به نیروی انسانی خود توجه ویژه‌ای مبذول داشته باشند و به دلیل متحول‌شدن شرایط احراز، تناسب شغل و شاغل را در سطحی متفاوت‌تر از گذشته اعمال کنند. زیرا اهداف و نوع فعالیت هر سازمان، یکی از عوامل تعیین‌کننده ویژگی سرمایه‌های انسانی آن است، از همین رو، در مقاله حاضر با تأکید بر سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی حیاتی هر سازمان، سازمان هوشمند به‌عنوان سازمانی مدرن در نظر گرفته شده و از دیدگاه خبرگان به بررسی و شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی



آن پرداخته می‌شود و سپس با در نظر گرفتن شهرداری زاهدان، مناطق و سازمان‌های وابسته، وضعیت ویژگی‌های شناسایی شده ارزیابی می‌شود. از این رو مسئله پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال‌ها است: «سرمایه انسانی سازمان هوشمند چه ویژگی‌هایی دارد؟» و «وضعیت سرمایه انسانی در نمونه مطالعه شده چگونه است»؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- سازمان هوشمند

فناوری اطلاعات و تحولات ناشی از آن، به‌طور فزاینده‌ای جزء جدایی‌ناپذیر زندگی جدید است و به جرأت می‌توان گفت که سازمان‌های امروزی به زیرساخت فناوری اطلاعات وابسته هستند و باید از طریق آن محیط سازمانی متفاوتی را ایجاد کنند، محیطی که در آن الگوهای نوین و رو به رشد تفکر ارتقا پیدا کند؛ سلايق و علايق اجتماعي آزاد باشد؛ افراد پيوسته چگونه آموختن را بياموزند و به‌طور مستمر در حال توسعه توانمندی خود باشند [۷]. ایجاد سازمان هوشمند^۱ ایجاد محیطی با ویژگی‌های مذکور است. اصطلاح سازمان هوشمند برای سازمان‌هایی به کار می‌رود که دانش‌محور و مبتنی بر اینترنت بوده، به صورت پویا با اشکال و شیوه‌های جدید سازمانی و یادگیری تطبیق پیدا می‌کنند و همچنین در ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های ارائه شده به وسیله اقتصاد جدید چابک هستند [۸]. به اعتقاد امینی و یعقوبی (۱۳۹۵) هوشمندسازی سازمان، جدیدترین راهکاری است که مدیران سازمان‌های نوین به منظور پیش‌بینی و کسب آمادگی رویارویی با چالش‌های درون و برون‌سازمانی و کاهش اثرات تهدیدکننده اتخاذ می‌کنند تا موقعیت خود را در بازار رقابتی تقویت کنند [۹]. نيسار و همکاران^۲ (۲۰۱۹) فناوری‌های اجتماعی را ابزار قدرتمند سازمان‌ها برای مدیریت جریان اطلاعات و تغییر در سیستم‌های مدیریت دانش خود و در نتیجه حرکت به سمت هوشمند شدن سازمان معرفی کرده‌اند [۱۰]. سازمان‌های هوشمند نه تنها برای یادگیری درونی تلاش می‌کنند، بلکه سعی در فهم فرایندهایی دارند که یادگیری فردی و سازمانی در آنها اتفاق

1- Smart organization
2- Nisar et al.



می‌افتد و به این ترتیب می‌توانند سرعت فرایند ایجاد و به‌کارگیری دانش را فزونی بخشند [۱۱]. به‌طور کلی می‌توان گفت که کاربرد استعاره موجود زنده برای سازمان‌های هوشمند بی‌دلیل نیست، زیرا که از راه تطبیق با محیط، یادگیری و رشد [۱۲] قابلیت بازسازی مکرر خود و توانایی پیش‌بینی تغییرات و یادگیری سریع را دارند و می‌توانند امور خود را اداره کنند [۱۳]. در حوزه سازمان هوشمند، طبرسا و نظریور (۱۳۹۱) به چگونگی هوشمندساختن یک سازمان دانش‌بنیان از بعد انسانی و ساختاری پرداخته و به این نتیجه دست پیدا کردند که راهبردهای دانشی، جوامع دانشی و ساختار ویژه موقت بر هوشمندی انسانی و ساختاری و هوشمندی انسان بر هوشمندی سازمان تأثیری معنادار دارد [۱۴]. نجاری و همکاران (۱۳۹۴) هوش انسانی- ساختاری، عاطفی، محیطی، رقابتی و فناور را ویژگی سازمان‌های هوشمند [۱۵] و مردانی و منصوری (۱۳۹۵) عوامل فرهنگی- اجتماعی، امنیتی- نظامی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی و عمرانی و زیست‌محیطی را با تأکید بیشتر بر فناوری اطلاعات و منابع انسانی به‌عنوان عوامل اصلی هوشمندسازی نهادهای حاکمیتی [۱۶] معرفی کرده‌اند؛ مهدی بیگی و همکاران (۱۳۹۸) شاخص‌های شناسایی شده سازمان هوشمند را در پنج دسته عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد تقسیم‌بندی کرده‌اند [۱۷] که سرمایه انسانی یکی از عامل‌های زمینه‌ای است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. گولی و ساکاری^۱ (۲۰۱۷) به‌کارگیری اینترنت اشیا و بهره‌گیری از مزایای آن مانند تصمیم هوشمندانه [۱۸] و پذیره و رحیمی (۲۰۱۹) یادگیری، هوشمندی جامع سازمان، ارتباط‌های سازمانی، مدیریت سازمانی و تفکر سیستمی [۱۹] را به‌عنوان ویژگی سازمان هوشمند معرفی کرده‌اند.

۲-۲- سرمایه انسانی سازمان هوشمند

در دنیای امروزه که مملو از تحولات چشمگیر است، سازمان‌ها به‌منظور پویاسازی فرایندهای کاری، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و قدرت رقابت و به‌طور کلی حفظ موقعیت خود در شرایط رقابتی موجود توجه بیشتری به سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از دارایی‌های استراتژیک سازمان دارند که این موضوع موجب اهمیت شایستگی در محیط رقابتی شده است [۲۰].



به‌زعم دالی^۱ (۲۰۱۵) شایستگی‌ها عبارتند از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا همان خصوصیات شخصیتی فرد که به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی وی تأثیر می‌گذارد [۲۱]. البته در گزارش جهانی سرمایه انسانی (۲۰۱۷) اشاره شده است که منظور از سرمایه انسانی، دانش و مهارتی تلقی می‌شود که انسان‌ها را قادر به خلق ارزش در نظام اقتصادی جهان می‌کند نه خود انسان‌ها. از همین رو سرمایه انسانی می‌تواند با استفاده‌کردن آن در طول عمر افراد، رشد کرده یا با استفاده‌نکردن از آن کاهش پیدا کند [۲۲]. نادری و همکاران (۱۳۹۴) سرمایه انسانی را دربردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه و ارزش‌آفرین می‌دانند که به شکوفایی اندیشه و عقل فرد منجر می‌شود و اغلب شامل سازه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش است که در سطح تحلیل فردی قرار دارد [۲۳]. تخصص، به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، سرمایه و منابع انسانی ضامن موفقیت هر سازمان است. بنابراین سازمان باید بتواند مهارت‌ها، توانایی‌ها، خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرد [۲۴]. درواقع، کلیدی‌ترین مزیت رقابتی در قرن بیست‌ویکم، قرنی که مملو از تغییرات فناورانه و دانشی است، منابع انسانی است نه فناوری و فرایندها [۲۵]. کاهیانینگسی و همکاران^۲ (۲۰۱۷) سرمایه انسانی را ارزش و دارایی غیرقابل ملموس برای سازمان می‌دانند. ز نظر آنها، ایده‌های فردی، دانش، نوآوری و چگونگی تصمیم‌گیری افراد در فعالیتهای کاری به‌عنوان سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شود [۲۶]. پیندادو و همکاران^۳ (۲۰۱۸) ضمن معرفی سرمایه انسانی به‌عنوان مجموعه‌ای از تحصیلات، تجربه، دانش و مهارت آن را به دو دسته سرمایه انسانی عمومی (دانش و مهارت‌هایی که از راه تحصیلات رسمی و تجربه کاری به‌دست می‌آید) و سرمایه انسانی تخصصی (دانش و مهارت‌های مرتبط با فعالیت‌های تخصصی) دسته‌بندی می‌کنند [۲۷]. لای و همکاران^۴ (۲۰۱۹) سرمایه انسانی را تخصص، تجربه و دانشی می‌دانند که یک مدیر به‌وسیله آن می‌تواند تصمیم‌گیری‌های سازمان را بهبود بخشد [۲۸]. از بشمار تعاریفی که در حوزه سرمایه انسانی وجود دارد، می‌توان دریافت که نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناخته

1- Daly

2- Cahyaningsih et al.

3- Pindado et al.

4- Lai et al.



شده است [۲۹]. واضح است که هوشمندی سازمان‌ها وابسته به هوشمندی انسان‌هایی است که در آن کار می‌کنند. از همین رو، مینسکی^۱ (۱۹۸۷) اعتقاد دارد که سازمان‌های هوشمند به کمک متخصصان دانش توانایی آن را دارند تا به منظور استمرار حیات و بهبود مستمر عملکرد، خود را با انواع دانش سازمانی مجهز کنند [۳۰]. به اعتقاد سرلک (۱۳۹۱) افرادی که در سازمان هوشمند (سازمانی کامل مجهز به فناوری) فعالیت دارند، با پویایی بسیار و بی‌وقفه در تعامل با یکدیگر هستند [۳۱]. بنابراین سازمان هوشمند باید کارمندان خود را به یادگیری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش، تجربه، ارتقای کارآفرینی و ایجاد تغییرات تشویق کند [۳۲]. مه‌ری و همکاران (۱۳۹۹) آموزش مستمر، خلاقیت فردی، ثبات احساسی، مهارت‌های کار جمعی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مدیریت اطلاعات، تجربه کاری، دانش حرفه‌ای و تحصیلات دانشگاهی، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، زبانی و تصمیم‌گیری [۲۰]؛ مطهری‌نژاد (۱۳۹۶) دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار گروهی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت، نوآوری و دیدگاه سیستمی [۳۳]؛ ناکاتا^۲ (۲۰۱۸) سال‌های آموزش رسمی، تجربه از صنعت قبلی و کارآفرینی [۳۴] و کوستا^۳ (۲۰۱۲) تحصیلات بالا و آموزش‌های تخصصی برون‌سازمانی [۳۵] را به‌عنوان شاخص‌های سرمایه انسانی معرفی کرده‌اند. نتیجه پژوهش بابایی نسامی^۴ و بابایی نسامی (۲۰۱۶) نیز آن بود که سازمان‌های دولتی با حمایت بیشتر از کارکنان خود می‌توانند بهره‌وری آنها را افزایش داده و همچنین با ایجاد مهارت و ارتقای سطح سواد کارکنان باعث افزایش بهره‌وری شغلی شوند [۳۶]. همچنین، عبدالله و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود با رویکرد روش سلسله مراتبی تحلیلی و با استفاده از یک مدل ارزیابی اقدام به رتبه‌بندی شاخص‌های سرمایه انسانی در مالزی کردند که نتایج پژوهش آنها رتبه‌بندی چهار شاخص اصلی (خلق نتایج با به‌کاربردن دانش، مهارت کارکنان، تسهیم و گزارش دانش و نرخ جانشینی برنامه‌های آموزشی) با رعایت پنج معیار اصلی سرمایه انسانی (استعداد، یکپارچگی استراتژیک، ارتباط فرهنگی، مدیریت دانش و رهبری) بود. در رتبه‌بندی نیز مشخص شد که خلق نتایج با به‌کاربردن دانش، مهم‌ترین

1- Minsky
2- Nakhata
3- Costa
4- Babaeinesami



شاخص و مهارت، کم‌اهمیت‌ترین شاخص سرمایه انسانی بود. بنابراین سازمان‌ها به دنبال افرادی نه فقط ماهر بلکه مشتاق یادگیری و سایر مهارت‌های به اصطلاح نرم هستند [۳۷]. بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده گویای آن است که اغلب پژوهش‌ها فقط به شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی، تقویت و توسعه آنها و مواردی از این نوع پرداخته‌اند و کمتر با در نظر گرفتن نوع سازمان، ویژگی‌های سرمایه انسانی خاص آن سازمان را مورد کنکاش قرار داده‌اند. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن خلأ موجود به شناسایی ویژگی‌های مورد نیاز سرمایه انسانی سازمان هوشمند پرداخته است.

۲- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته با ماهیتی اکتشافی است و هدف آن شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند است. ابزار مورد استفاده مصاحبه و پرسشنامه بوده است. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با تکنیک تحلیل محتوا به وسیله نرم افزار مکس کیودی^۱ انجام شده است؛ به این ترتیب که پژوهشگر در گام اول با سازماندهی متن یا صوت هر مصاحبه و حذف بخش‌های غیرمهم از مجموعه اسناد، واحدهای معنایی را بر اساس واقعیاتی که به آن اشاره دارد، برچسب معنایی زده و مفاهیم را پدید می‌آورد. سپس در گام مقوله‌سازی، مفاهیم بر اساس ارتباط معنایی که داشتند، دسته‌بندی شده و مقوله‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند را شکل دادند. به منظور برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش به شاخص‌های روایی همگرا و واگرا و برای برازش کلی مدل به شاخص‌های اقتصادی، مطلق و مقایسه‌ای (که در بخش یافته‌ها به آن اشاره شده است) در نرم افزار لیزرل^۲ استناد شد. وضعیت مقوله‌های شناسایی شده نیز به وسیله آزمون میانگین یک جامعه در نرم افزار اسپاس اس اس^۳ بررسی شد. اعضای نمونه در بخش کیفی (۱۷ نفر) به روش نمونه‌گیری نظری از بین اساتید و خبرگان دانشگاهی آگاه به مسائل سازمان و مدیریت و در بخش کمی به روش طبقه‌ای-تصادفی از بین کارکنان شاغل در

1- Maxqda
2- Lisrel
3- SPSS



شهرداری مرکزی زاهدان، مناطق و سازمان‌های وابسته انتخاب شدند. به این ترتیب که با توجه به سطح تخصص مورد نیاز، تحصیلات کارکنان مبنای طبقه‌بندی قرار گرفت و سه طبقه شامل افراد با تحصیلات لیسانس، فوق لیسانس و دکتری در نظر گرفته شد و اعضای نمونه به روش تصادفی ساده از بین این طبقات انتخاب شدند. از همین رو، براساس نظر کلین (۲۰۱۶)^۱، ۲۶۰ نفر از اعضای جامعه به روش مذکور انتخاب و پرسشنامه مستخرج از بخش کیفی (شامل ۲۹ سؤال با طیف لیکرت ۵) بین ایشان توزیع شد و ۲۱۸ پرسشنامه تکمیل شدند (نرخ بازگشت ۸۳ درصد) و پس از حذف نمونه‌های بی تفاوت، تعداد نمونه‌های قابل تحلیل به ۲۰۰ نفر رسید. اطلاعات جمعیت‌شناختی هر دو بخش کیفی و کمی در جدول ۱ آورده شده است. ارزیابی استحکام پژوهش در بخش کیفی به کمک چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری انجام شد. به این ترتیب که به منظور تعیین اعتبار، درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم پژوهشگر، بازبینی به وسیله همکار و بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان مورد توجه قرار گرفت. از آنجایی که انتقال‌پذیری داده‌های پژوهش در وضعیت‌های مشابه معنای مشابه ایجاد می‌کند [۳۸]، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند منبعی اولیه برای استفاده سازمان‌هایی باشد که قصد دارند به سوی هوشمندسازی گام بردارند؛ در مراحل کدگذاری باز و محوری، به روند کاهش داده‌ها به همراه خلاصه‌سازی شفاف یافته‌ها صورت گرفت و برای تسهیل طبقه‌بندی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای (که قابلیت سازگاری با زبان فارسی را دارد) استفاده شد. به این ترتیب معیار اطمینان‌پذیری رعایت شد. بعد از اتمام مصاحبه‌ها به منظور تأییدپذیری از دو فرد مستقل و باتجربه در حوزه مدیریت و سازمان و خارج از تیم پژوهش خواسته شد که صوت و متون مربوط به هریک از مصاحبه‌ها را به صورت کامل کدگذاری کنند. مقدار ضریب آلفای کرونباخ (قابلیت‌های فردی ۰/۹۵۳، مهارت‌ها ۰/۸۳۷، دانش ۰/۸۱۲، هوش عاطفی ۰/۷۶۳، هوش فرهنگی ۰/۷۶۳ و هوش سازمانی ۰/۷۶۸) نیز نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار پژوهش بود.

1- Kline

به اعتقاد کلین پرسشنامه محقق‌ساخته برآمده از پژوهش کیفی را بایستی در نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ تا ۴۰۰ نفر توزیع کرد، زیرا این حجم از نمونه موجب اعتبار بخشیدن به نتایج تحلیل اکتشافی می‌گردد.



جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه (بخش کیفی و کمی)

بخش کیفی	رتبه علمی	استاد	دانشیار	استادیار			
درصد	۲۳/۵	۱۰/۲	۶۶/۳				
جنسیت							
مرد	زن	<۵	۵-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	۲۱-۲۵	>۲۵
۷۰/۵	۲۹/۵	۹	۲۱/۵	۲۵/۵	۲۳	۱۱/۵	۹/۵
سن (سال)							
تحصیلات							
<۳۰	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰	>۵۰	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
۲۲	۲۶/۵	۴۳	۸/۵	۵۱	۴۸/۵	۰/۵	

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- یافته‌های بخش کیفی پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها انجام شد که نمونه‌ای از آن در جدول ۲ ارائه شده است. برای کفایت نمونه‌گیری معیار اشباع نظری^۱ در نظر گرفته شد؛ یعنی مصاحبه‌ها تا وقتی ادامه پیدا می‌کند که داده‌های تکراری مشاهده شود [۳۹] و مفاهیم و مقوله‌های جدیدی احصا نشود که در سیزدهمین مصاحبه اشباع حاصل شد، اما برای حصول اطمینان ۱۷ مصاحبه انجام شد.

جدول ۲. نمونه مفاهیم شناسایی شده براساس واحدهای معنایی حاصل از مصاحبه‌ها

مصاحبه	مفاهیم	واحد معنایی
۵م	خلاقیت افراد	سازمان‌های امروزی به نوآوری و خلاقیت اهمیت می‌دهند و به‌طور قطع کارکنان خلاق و ایده‌پرداز از سرمایه‌های انسانی مهم این سازمان‌ها هستند که در کنار سرمایه‌های دیگر سازمان می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کنند.

1- Theoretical saturation



مصاحبه	مفاهیم	واحد معنایی
۲م	خودکنترلی افراد	یک کارمند خوب باید بداند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف چه واکنشی از خود نشان دهد و دچار واکنش‌های یکباره و ناپخته نشود.
۸م	سواد الکترونیک	امروزه سواد الکترونیک و داشتن مهارت‌های پایه در این زمینه از ضرورت‌هایی است که باید همه کارکنان از آن برخوردار باشند و به‌طور قطع هرچه سطح این نوع سواد بین کارکنان بیشتر باشد، سازمان از فناوری اطلاعات و فناوری‌های دیجیتال بیشتر و بهتر بهره خواهد برد.
۱۳م	آگاهی اجتماعی	جوامع و سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که افراد آن باید بتوانند تشخیص درست و صحیحی از نیازهای واقعی خود و جامعه‌ای که در آن قرار دارند، داشته باشند و راه‌حل‌های واقعی و مناسبی برای رفع آنها ارائه دهند.

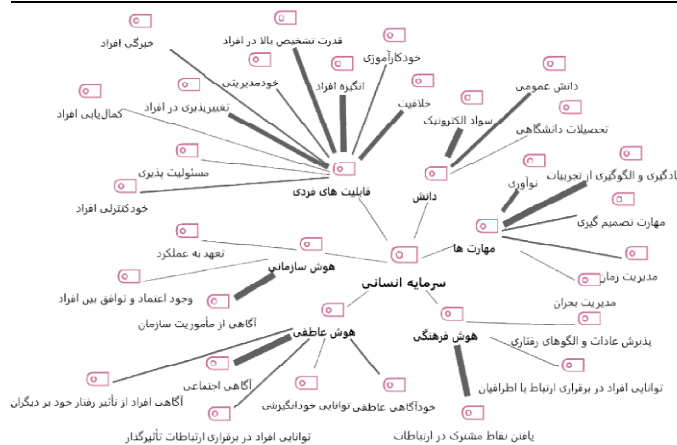
براساس نمونه‌های ذکرشده در جدول ۲، واحدهای معنایی هر مصاحبه مشخص و برجسته شده و مفهوم مرتبط با آن استخراج گردید. سپس مفاهیم به‌دست‌آمده (۲۹ مفهوم با مجموع تکرار ۱۷۱ فراوانی)، براساس ارتباط معنایی که با هم داشتند، دسته‌بندی شدند و از این راه ۶ مقوله قابلیت‌های فردی، مهارت‌ها، دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی شکل گرفت که فرایند آن در جدول ۳ و شکل ۱ آورده شده است.

جدول ۳. مفاهیم سرمایه انسانی مستخرج از مصاحبه‌ها

مفاهیم	مصاحبه
خلاقیت افراد	۱، ۲، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷
خودکارآموزی افراد	۲، ۳، ۴، ۸، ۱۳، ۱۵
انگیزه افراد	۱، ۴، ۵، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵
قدرت تشخیص بالا در افراد	۱، ۲، ۳، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۳
خودمدیریتی افراد	۱، ۵، ۶، ۷، ۱۲
خبیرگی افراد	۳، ۴، ۸، ۱۲، ۱۷
تغییرپذیری افراد	۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵
کمال‌یابی افراد	۱، ۵، ۸، ۱۲
مسئولیت‌پذیری افراد	۳، ۸، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۱۷
خودکنترلی افراد	۱، ۲، ۶، ۷، ۹، ۱۵



مفاهیم	مصاحبه
مهارت مدیریت بحران	۱، ۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۲
مهارت مدیریت زمان	۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۲
مهارت تصمیم‌گیری	۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۶
یادگیری و الگوبری از تجربه‌ها	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۷
نوآوری افراد	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷
تحصیلات دانشگاهی	۲، ۳، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۶
دانش عمومی افراد	۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳
سواد الکترونیک	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶
خودآگاهی عاطفی	۴، ۵، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۷
توانایی خودآنگیزشی	۲، ۶، ۸
آگاهی اجتماعی	۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۶
توانایی افراد در برقراری ارتباط‌های تأثیرگذار	۱، ۲، ۴، ۵، ۱۵
آگاهی افراد از تأثیر رفتار خود بر دیگران	۴، ۵، ۶، ۱۳، ۱۷
توانایی افراد در برقراری ارتباط با اطرافیان خود	۴، ۵، ۱۳، ۱۷
یافتن نقاط مشترک با طرف مقابل	۴، ۷، ۸، ۱۰
توانایی پذیرش عادات و الگوهای رفتاری دیگران	۱، ۵، ۶، ۱۷
آگاهی از مأموریت سازمان	۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۱۱، ۱۵
اعتماد و توافق بین افراد	۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۷
تعهد نسبت به عملکرد	۱، ۷، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵



شکل ۱. مفاهیم و مقوله‌های سرمایه انسانی (خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای)

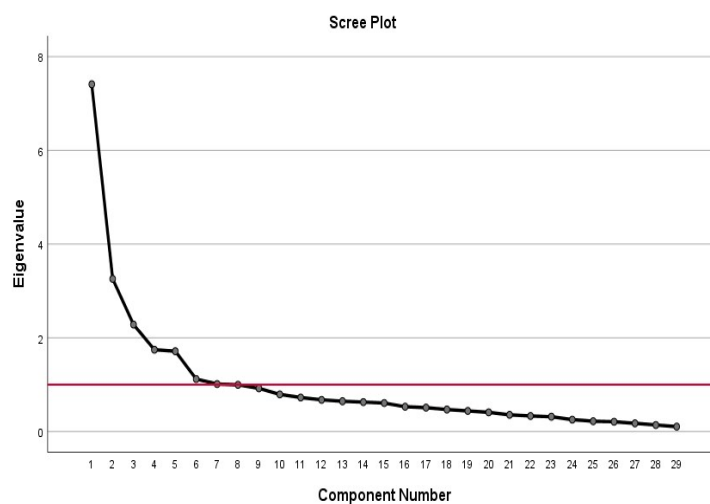


۴-۲- یافته‌های بخش کمی پژوهش

به منظور انجام تحلیل عاملی به شاخص KMO استناد شد که مقدار بزرگ‌تر از ۰/۷ برای آن نشان می‌دهد حجم نمونه انتخابی کفایت لازم را برای تحلیل عاملی دارد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی در نمودار ۱ و جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. خروجی آزمون KMO

شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح خطا (Sig.)
۰/۸۴۶	۳۲۱۴/۱۷۸	۴۰۶	۰/۰۰۰



نمودار ۱. نمودار سنگریزه برای تشخیص تعداد عامل‌های ایجادشده



نمودار ۱ نشان می‌دهد که شاخص‌های پژوهش در شش عامل طبقه‌بندی می‌شوند.^۱ بار عاملی تمام شاخص‌ها غیر از شاخص HQ2 بیشتر از ۰/۵ است (جدول ۵)، از این رو شاخص مذکور حذف شده و ایجاد ۶ عامل با ۲۸ شاخص تأیید می‌شود.

جدول ۵. عامل‌های ایجادشده در تحلیل عامل اکتشافی

عامل	شاخص	بار عاملی	عامل	شاخص	بار عاملی	عامل	شاخص	بار عاملی
	HQ1	۰/۷۹۳		FQ1	۰/۸۲۴		EQ1	۰/۸۲۴
	HQ2	۰/۳۷۹		FQ2	۰/۵۳۵		EQ2	۰/۸۷۰
	HQ3	۰/۷۸۱	۵ ۵	FQ3	۰/۷۴۴	۲ ۲	EQ3	۰/۸۶۵
	HQ4	۰/۷۲۳		FQ4	۰/۷۸۰		EQ4	۰/۸۷۲
	HQ5	۰/۷۲۵		FQ5	۰/۷۲۵		EQ5	۰/۸۴۸
	IQ1	۰/۸۰۴		GQ1	۰/۸۳۲	۳ ۳	EQ6	۰/۸۶۷
				GQ2	۰/۷۷۶		EQ7	۰/۸۵۷
	IQ2	۰/۸۱۱		GQ3	۰/۸۶۰		EQ8	۰/۷۵۲
			۳ ۳	JQ1	۰/۸۲۳		EQ9	۰/۸۱۸
				JQ2	۰/۸۰۹			
	IQ3	۰/۷۷۱		JQ3	۸۴	۴ ۴	EQ10	۰/۸۱۱
					۰/۱			

جدول ۶ نشان می‌دهد که بار عاملی تمام شاخص‌ها بیشتر از ۰/۵ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.

۱- کیسر (Kaiser) می‌گوید اگر در نمودار سنگریزه مقدار ویژه (Eigen Value) بالای عدد ۱ شود، تولید عامل (دسته) می‌شود.



جدول ۶. معادلات اندازه‌گیری متغیر سرمایه انسانی

شاخص‌ها	بار عاملی	معناداری بار عاملی (T-value)	شاخص‌ها	بار عاملی	معناداری بار عاملی (T-value)
EQ1	۰/۹۰	۳۵/۵۶	GQ1	۰/۹۲	۱۸/۳۰
EQ2	۰/۹۴	۶۶/۵۵	GQ2	۰/۶۲	۸/۵۴
EQ3	۰/۸۹	۳۶/۴۷	GQ3	۰/۹۰	۲۴/۳۵
EQ4	۰/۹۰	۴۳/۴۶	HQ1	۰/۸۱	۱۳/۷۵
EQ5	۰/۸۸	۳۷/۸۸	HQ3	۰/۷۰	۱۱/۱۶
EQ6	۰/۹۰	۳۷/۳۳	HQ4	۰/۷۱	۱۰/۳۰
EQ7	۰/۸۷	۳۹/۵۹	HQ5	۰/۵۹	۸/۲۳
EQ8	۰/۷۶	۱۶/۴۲	IQ1	۰/۸۶	۱۳/۷۹
EQ9	۰/۸۶	۲۷/۸۰	IQ2	۰/۸۱	۱۴/۹۴
EQ10	۰/۸۶	۲۳/۵۲	IQ3	۰/۷۶	۱۰/۱۳
FQ1	۰/۷۱	۱۵/۸۱	JQ1	۰/۸۱	۱۰/۸۵
FQ2	۰/۷۵	۱۲/۷۷	JQ2	۰/۸۲	۱۲/۹۱
FQ3	۰/۷۳	۱۱/۵۲	JQ3	۰/۶۱	۱۵/۰۷
FQ4	۰/۷۹	۱۵/۶۲			
FQ5	۰/۷۰	۱۴/۵۹			

جدول ۷ نشان می‌دهد میانگین واریانس استخراجی^۱ بزرگتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی^۲ بزرگتر از آن است. به‌علاوه، جذر میانگین واریانس استخراجی مربوط به تمام مؤلفه‌ها از همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر بیشتر است، پس مدل اندازه‌گیری روایی و پایایی مناسب دارد و با توجه به مقدار شاخص‌های برازش، از برازش مناسبی نیز برخوردار است.

1- Average Variance Extracted (AVE)
2- Composite Reliability (CR)

جدول ۷. روایی و پایایی سازه و برازش مدل

روایی همگرا		روایی واگرایی فورنر و لارکر									
AVE	CR	هوش سازمانی	هوش فرهنگی	هوش عاطفی	دانش	مهارت	قابلیت‌های فردی				
۰/۷۶۹	۰/۹۷۱						۰/۸۷۷			قابلیت‌های فردی	
۰/۵۴۲	۰/۸۵۵					۰/۷۳۶	۰/۰۰۰			مهارت‌ها	
۰/۶۸۰	۰/۸۶۲				۰/۸۲۴	۰/۲۲	۰/۱۰			دانش	
۰/۵۰۰	۰/۷۹۷			۰/۷۰۶	۰/۳۴	۰/۱۴	۰/۰۴			هوش عاطفی	
۰/۶۱۰	۰/۸۲۳		۰/۷۸۱	۰/۰۲۶	۰/۵۴	۰/۰۷	۰/۰۲			هوش فرهنگی	
۰/۵۸۴	۰/۸۰۷	۰/۷۶۴	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۳	۰/۱۴	-۰/۰۲			هوش سازمانی	
Chi square/df	RMSEA	PNFI	GFI	AGFA	NFI	NNFI	CFI	RFI	IFI	شاخص برازش	
> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۸	> ۰/۸	> ۰/۵	< ۰/۰۸	< ۳	حد مجاز	
۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۸۲	۰/۰۶	۱/۷۳	مقدار	

به این ترتیب سؤال اول پژوهش حاضر که شناسایی ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند بود، پاسخ داده شد. به منظور پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش در خصوص وضعیت سرمایه انسانی در نمونه مورد مطالعه به جدول ۸ استناد می‌شود. با توجه به مقدار Sig. و همچنین حد پایین و حد بالا مشخص می‌شود که میانگین قابلیت‌های فردی کمتر از حد متوسط، میانگین مهارت‌های نیروی انسانی در حد متوسط و میانگین دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی بیشتر از حد متوسط است.



جدول ۸. وضعیت مقوله‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند

Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference			تفاوت میانگین	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	مقدار t	
میانگین	حد بالا	حد پایین					
۲/۷۴۷	-۰/۰۹۲	-۰/۴۱۳	-۰/۲۵۲	۰/۰۰۲	۱۹۹	-۳/۱۱۱	قابلیت‌های فردی
۳/۱۲۲	۰/۲۸۲	-۰/۰۳۶	۰/۱۲۲	۰/۱۳۱	۱۹۹	۱/۵۱۷	مهارت‌ها
۳/۵۰۳	۰/۶۴۹	۰/۳۵۷	۰/۵۰۳	۰/۰۰۰	۱۹۹	۰/۵۰۳	دانش
۳/۱۷۷	۰/۳۱۷	۰/۰۳۷	۰/۱۷۷	۰/۰۱۳	۱۹۹	۲/۵۰۴	هوش عاطفی
۳/۵۶۴	۰/۷۰۸	۰/۴۲۱	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰	۱۹۹	۷/۷۶۳	هوش فرهنگی
۳/۳۰۵	۰/۶۱۴	۰/۲۸۶	۰/۴۵۰	۰/۰۰۰	۱۹۹	۵/۴۱۷	هوش سازمانی

۵- نتیجه گیری

با توجه به تحولات عظیم دنیای کنونی که فناوری، دانش و ارتباط ارکان اساسی آن است، آینده از آن سازمان‌های هوشمند است؛ یعنی سازمان‌هایی با سرمایه انسانی هوشمند و فناوری اطلاعات. سرمایه انسانی با اندوخته‌ای که از خلاقیت، مهارت، دانش و تجربه سازمانی دارد، می‌تواند به‌عنوان دارایی مولد سازمان به کسب مزیت رقابتی پایدار و اثربخش کمک کند. از همین رو، در پژوهش حاضر ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند با رویکردی اکتشافی در قالب شش مؤلفه قابلیت‌های فردی، مهارت‌ها، دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی شناسایی شد که در پاره‌ای از پژوهش‌ها نیز به آن اشاره شده است. مهري و همکاران (۱۳۹۹) دانش حرفه‌ای، تحصیلات دانشگاهی و مهارت‌های ارتباطی، زبانی، کار گروهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری مطهری‌نژاد (۱۳۹۶) دانش و تخصص فنی، برقراری ارتباط، خلاقیت و نوآوری و دیدگاه سیستمی؛ بابایی نسامی و بابایی نسامی (۲۰۱۶) مهارت و سطح سواد و کوستا (۲۰۱۲) تحصیلات بالا و آموزش‌های تخصصی را به‌عنوان شاخص‌های سرمایه انسانی معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر خلاقیت، خودکارآموزی، انگیزه، قدرت



تشخیص بالا، خودمدیریتی، خبرگی، تغییرپذیری، کمال‌یابی، مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی شکل‌دهنده قابلیت‌های فردی و مدیریت بحران، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری، نوآوری و یادگیری و الگوگیری از تجربه‌ها مهارت‌های سرمایه انسانی را تشکیل دادند. دانش شامل تحصیلات دانشگاهی، دانش عمومی افراد و سواد الکترونیک و هوش عاطفی شامل خودآگاهی عاطفی، توانایی خودانگیزی، آگاهی اجتماعی، توانایی افراد در برقراری ارتباط‌های تأثیرگذار و آگاهی افراد از تأثیر رفتار خود بر دیگران بود. توانایی افراد در برقراری ارتباط با اطرافیان خود، یافتن نقاط مشترک با طرف مقابل و توانایی پذیرش عادت‌ها و الگوهای رفتاری دیگران به‌عنوان شاخص‌های هوش فرهنگی و آگاهی از مأموریت سازمان، اعتماد و توافق بین افراد و تعهد نسبت به عملکرد به‌عنوان شاخص‌های هوش سازمانی بودند. نکته مهم آن است که اهمیت و تأثیر این شاخص‌ها در سازمان هوشمند چشمگیرتر است. از همین رو باید توجه ویژه‌ای به آنها شود. در سازمان هوشمند آموزش‌های تخصصی، هوش سازمانی، مهارت‌ها و سایر شاخص‌های شناسایی‌شده برای سرمایه انسانی، برجسته‌تر از سایر سازمان‌ها است. سازمانی که هدف آن حفظ حیات و برتری در محیط رقابتی است، باید تمرکز بیشتری بر سرمایه انسانی خود داشته باشد و آنها را توسعه و بهبود دهد و حتی آنها را به‌عنوان «سرمایه انسانی هوشمند» معرفی کند. به‌منظور تقویت مهارت‌های سرمایه انسانی باید با توجه به تغییرات و تحولات جامعه جاری، دوره‌های آموزشی لازم را به شکل درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی برای کارکنان خود تدارک ببیند؛ نباید به دانش و اطلاعات کارکنان خود در آغاز ورود به سازمان اکتفا کند و به‌طور مستمر باید به وسیله اهرم‌های انگیزی (مادی و غیرمادی) کارکنان را به توسعه اطلاعات و مهارت‌های آنها تشویق کند. به‌این‌ترتیب افراد ضمن تلاشی که برای موفقیت فردی خود و در نتیجه موفقیت سازمان انجام می‌دهند، به سازمان و عملکرد خود متعهد می‌شوند و پاسخگویی کارایی خواهند داشت. سازمان‌های با سرمایه هوشمند می‌توانند ضمن تشخیص صحیح و سریع نیازهای برون و درون‌سازمانی، خدمات مقبول و شایسته‌ای را ارائه کرد و در بین سازمان‌های هم‌گروه خود پیش‌تاز باشند.

نتایج ارزیابی مؤلفه‌ها در شهرداری زاهدان گویای آن بود که قابلیت‌های فردی وضعیت مطلوبی ندارد و وضعیت مهارت‌ها در حد متوسط است که عوامل بسیاری می‌تواند علت آن



باشد، از جمله شیوه سنتی استخدام که در آن کمتر به ویژگی‌های فردی توجه می‌شود و بیشتر تأکید بر دانش و اطلاعات است. یادگیری و چگونه یادگرفتن یکی از ارکان اساسی سازمان هوشمند است که نیازمند خلاقیت و نوآوری است و افراد باید بتوانند الگوگیری از تجربیات خود و دیگران را یاد بگیرند، زیرا بی‌توجهی به آنها مهارت، قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد را زیر سؤال می‌برد. از همین رو، تصمیم‌گیرندگان در شهرداری باید به‌منظور جبران کاستی‌های موجود و در جهت تقویت مهارت‌های افراد و بهبود قابلیت‌های آنها تلاش کنند تا بتوانند از الگوی سرمایه انسانی سازمان هوشمند پیروی کنند، برای مثال با برگزاری دوره‌های آموزشی از جمله آشنایی با مبانی فناوری اطلاعات، باید توانست مهارت‌های موردنیاز کارکنان را تقویت کرد. همچنین کاربری آموزش‌ها در انجام وظایف و نتیجه آن را ارزیابی کرد. از این رو مشوق‌های انگیزشی (مادی یا غیرمادی متناسب با شخصیت و نیاز کارکنان) نقش چشمگیری در خلاقیت، مسئولیت‌پذیری، تغییرپذیری، خودمدیریتی و ... افراد دارد که از طریق آنها می‌توان قابلیت‌های فردی کارکنان را توسعه داد. شهرداری می‌تواند با برگزاری عملیات‌های دوره‌ای، موقعیت‌های بحران را شبیه‌سازی کند. به این ترتیب مهارت‌های مدیریت بحران، زمان و تصمیم‌گیری را در کارکنان آموخته و بهبود می‌دهد. سنجش وضعیت سایر مؤلفه‌های سرمایه انسانی سازمان هوشمند نشان داد که مؤلفه‌های دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی در وضعیت مطلوبی هستند، اما این گزارش مربوط به وضعیت جاری است و سازمان ملزم است که برای حفظ و تقویت آن راهکارهایی را اعمال کند، برای مثال دانش کارکنان به صورت دوره‌ای سنجش شده و اطلاعات و دانش نوین و متناسب با حوزه فعالیت به‌اندوخته دانشی افراد اضافه شود. سواد الکترونیکی افراد نیز به تناسب به‌کارگیری فناوری، به‌روز باشد. یادآوری دوره‌ای مأموریت و اهداف سازمان و همچنین تعهدی که افراد به سازمان، انجام وظایف و عملکرد خود دارند، از جمله گام‌های اساسی در تقویت هوش سازمانی است. سازمان‌های با هوش بالا از ویژگی‌هایی همچون ارائه ایده‌های نتیجه‌گرای عالی، داشتن آمادگی مناسب، انتخاب موقعیت‌های مناسب و گرفتن تصمیم‌های صحیح در پاسخ به محرک‌های محیطی برخوردارند [۴۰]، ضمن آنکه توانمندی‌های هوش سازمانی می‌تواند سلامت روانی و جسمی را به همراه میزان پیشرفت شغلی در افراد تعیین کند [۴۱]. از این رو به تقویت هوش



سازمانی در شهرداری باید توجه شود. فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که افراد پذیرای عادت‌ها و الگوهای رفتاری همکاران خود باشند و از آن به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و حتی خودانگیزی استفاده کنند، زیرا افراد به‌طور معمول از خود انتظار دارند که نسبت به دیگری برتر باشند.

در پژوهش حاضر مؤلفه‌های شناسایی شده سرمایه انسانی در شهرداری (به‌عنوان سازمانی که ارائه‌کننده خدمات شهری به شهروندان است) ارزیابی شد. به این ترتیب پژوهشگران آینده می‌توانند وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده را در سایر سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات از جمله دادگستری که سازمانی فعال در حوزه ارائه خدمات براساس برنامه اصلاح نظام اداری و برنامه هوشمندسازی اداری است، ارزیابی کنند. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌های حوزه علوم انسانی با محدودیت‌هایی که برای پژوهشگر غیر قابل کنترل بوده‌اند، همراه بوده است، از جمله وجود محدودیت مالی و زمانی باعث شد که پژوهشگر نتواند به نظرات ارزشمند تمام خبرگان حوزه سازمان و مدیریت دسترسی داشته باشد. همچنین مقطعی بودن بخش کمی پژوهش، نتیجه‌گیری شفاف در رابطه با دلایل وضعیت مطلوب یا نامطلوب مؤلفه‌های شناسایی شده را دشوار کرد.

۶- منابع

- [۱] توکلی م.م، نصر اصفهانی ع، شیرویه‌زاد، ه، جعفری س. «بررسی تأثیر مدیریت سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی- مورد مطالعه: شرکت مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک»، ۲۶، (۲)، ۱۳۹۴، ۱۸۱-۱۹۶.
- [۲] حبیب‌زاده بایگی، س. ج؛ جوادی پ. «تبیین سرمایه انسانی با ثروت ایجاد شده برای سهام‌داران شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳۹۵، ۴۸-۷۰، (۱)۶.
- [3] Ghosh S., Mondal A. "Indian software and pharmaceutical sector IC and financial performance", *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2009, 369-388.



- [۴] صالحی کردآبادی، س.، دانش فرد ک.، میرسپاسی ن.، گودرزوند چگینی م. «مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، (پیاپی ۳۲)، ۱۰(۲)، ۱۳۹۷، ۷۵-۱۰۰.
- [۵] محمودی ع.، داودی ک. «تأثیر استقرار شهرداری الکترونیکی بر شفافیت عملکرد شهرداری‌ها»، مدیریت شهری، ۳۵، ۱۳۹۳، ۵۵-۶۶.
- [۶] علیخانی ش.، ناجی عظیمی ز.، لگزبان م. «ارزیابی آمادگی الکترونیکی مناطق شهرداری مشهد در راستای تحقق شهرداری الکترونیک»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳۱، ۱۳۹۶، ۷۹-۹۶.
- [۷] فوجانی ف.، رضائیان ع.، قربانی‌زاده و.، حسینی س.ا. «بررسی توانمندی‌های نیروی انسانی مرتبط با بلوغ تعامل‌پذیری دولت الکترونیک»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، پیاپی ۳۳، ۱۰(۳)، ۱۳۹۷، ۴۷-۶۸.
- [8] Filos E., Banahan E. "Towards the smart organization: An emerging organizational paradigm and the contribution of the European RTD programs", *Journal of Intelligent Manufacturing*, 12, 2001, 101-119.
- [۹] امینی ش.، یعقوبی ن. «بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۰(۴)، ۱۳۹۵، ۲۳-۴۴.
- [10] Nisar T.M., Prabhakar G., Strakova L. "Social media information benefits, knowledge management and smart organizations", *Journal of Business Research*, 94, 2019, 264-272.
- [11] Stonehouse G.H., Pemberton J.D. "Learning and knowledge management in the intelligent organisation", *Participation & Empowerment*, 7(5), 1999, 31-144.
- [12] Schwanager M. *Intelligent Organization - powerful Models for systemic Management*, Berlin-Heidelberg, Springer, 2006.
- [13] Sydanmaanlakka P. *An intelligent organization. Integrating performance, competence and knowledge management*. Capstone, London, 2002.
- [۱۴] طبرساغ ع.، رضائیان ع.، نظری‌پور ا.ه. «طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان»، تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۱)، ۱۳۹۱، ۴۷-۷۲.
- [۱۵] نجاری ر.، آذر ع.، احمدی ف.، جلیلیان ح. «ارائه چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت‌های تولیدی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان، ۵(۲)، ۱۳۹۴، ۱۳۹-۱۷۴.



- [۱۶] مردانی م.، منصوری ا. «شناسایی شاخص‌های کلیدی هوشمندسازی نهادهای حاکمیتی دولت (مطالعه موردی: وزارت کشور)»، فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق)، ۱۰(۴)، ۱۳۹۵، ۱۷۱-۱۹۶.
- [۱۷] مهدی‌بیگی ن.، کمالیان ا.، یعقوبی ن.، پورعزت ع.، رونقی م. «توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹(۳)، ۱۳۹۸، ۱۱۱-۱۳۲.
- [18] Ghule V., Sakhare S. *Smart organization*, IEEE 7th International Advance Computing Conference, 2017, 1-5.
- [19] Pazireh T., Rahimi Gh., Nejad Irani F., Bohlouli N. "Model development for establishment of smart organization: case study of the social security organization", *International Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences & Technologies*, 10(4), 2019, 559-565.
- [۲۰] مهری د.، زمانی ر.، وثوقی ع.، نامدار ح. «ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ANP - ISM»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۲(۱)، ۱۳۹۹، ۳۹-۷۱.
- [21] Daly J. L. *Human resource management in the public sector: Policies and practices*, New York: Routledge Publication, 2015.
- [۲۲] گزارش جهانی سرمایه انسانی - آماده‌سازی مردم برای آینده کار، ترجمه شده در مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، ۱۳۹۷.
- [۲۳] نادری ا.، حیدری کبریتی ط.، امیری ع. «ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی: موردپژوهی شعب شرکت بیمه آسیا»، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۵)، ۱۳۹۴، ۱-۳۰.
- [۲۴] حاجی‌وند م.، سیدجوادین س.ر.، مختاریان‌پور م. «اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی»، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (پیاپی ۲۵)، ۱، ۱۳۹۸، ۱-۳۰.
- [25] Kluemper D.H., Mitra A., Wang S. "Social media use in HRM", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 32, 2016, 153- 207.
- [26] Cahyaningsih E., Indra Sensusea D., Murni Arymurthya A., Catur Wibowo W. "NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management", *Procedia Computer Science*, 124, 2017, 61-68.



- [27] Pindadoa E., Sáncheza M., Verstegen Jos A.A.M., Lans T. "Searching for the entrepreneurs among new entrants in European Agriculture: the role of human and social capital", *Land Use Policy*, 77, 2018, 19-30.
- [28] Lai Jung-Ho, Chen Li-Yu, Song S. "How outside directors' human and social capital create value for corporate", *International Investments Journal of World Business*, 54(2), 2019, 93-106.
- [۲۹] میری قمصری ف.، بران ص.، سعیدی ا. «تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۲(۱)، ۱۳۹۹، ۱۶۵-۱۹۳.
- [30] Minsky M. *The Intelligent Organization*. Part 1. The society of Mind Information Management for the Intelligent Organization, 1978.
- [۳۱] سرلک م. ع. «چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم: کتاب مرجع رشته‌های مدیریت»، (جلد دوم)، تهران: انتشارات مرجع دانش، ۱۳۹۱.
- [32] Lazarevic S., Lukic J. *Building smart organization through learning and development of employees, Faculty of Business economics and Entrepreneurship*, Chicago, United States of America, 2015.
- [۳۳] مطهری نژاد ح. «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، (پیاپی ۲۷)، ۹(۱) ۱۳۹۶، ۲۱-۴۹.
- [34] Nakhata C. "The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand", *AU Journal of Management*, 5(1), 2018, 17-26.
- [35] Costa R. "Assessing intellectual capital efficiency and productivity: An application to the Italian Yacht manufacturing sector", *Expert Systems with Applications*, 39(8), 2012, 7255-7261.
- [36] Babaeinesami A., Babaeinesami M. "Factors affecting labor productivity in the government organization of IranA", *American Journal of Research Communication*, 4(2), 2016, 133-144.
- [37] Abdullah L., Jaafar S., Taib I. "Ranking of human capital indicators using analytic hierarchy process", *Procedia -Social and Behavior Science*. 107, 2013, 22-28.
- [38] Guba EG., Lincoln YS. *Competing paradigms in qualitative research*. In: Denzin NK, Lincoln YS, Editors. *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc, 1994, 105-117.



[۳۹] دانایی فرد ح.، دلخواه ج.، اسلامی ع. «واکاوی انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی در ایران: روش ترکیبی اکتشافی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، پیاپی ۲۵، ۷(۱) ۱۳۹۷، ۱۰۷-۱۳۵.

[۴۰] زارعی ع.، مقدم ع.، مهمان‌نوازان، س. «بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی»، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۴)، ۱۳۹۵، ۱-۳۲.

[۴۱] ملک‌زاده غ.، کاظمی م.، لگزیان م. «هوش سازمانی: طراحی مدل سلسله مراتبی برای دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد دیماتل»، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۵(۱۰)، ۱۳۹۲، ۹۴-۱۲۴.



فصلنامه علمی- پژوهشی



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:
[http:// www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir) به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵
تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

برگ اشتراک فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی.....

میزان تحصیلات..... رشته و گرایش

شغل نام مؤسسه

اشتراک از شماره تا تعداد مورد نیاز از هر شماره نسخه

نشانی کدپستی.....

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

Identifying the Characteristics of Human Capital of A Mixed Method Approach Smart Organization:

**N. Mehdibeigi¹, A.R. Kamalian^{2*}, N.M. Yaghoubi³
A.A. Pourezzat⁴, M.H. Ronaghi⁵**

1. Ph.D Candidate of Management – HRM, Faculty of Management and Economics, University of Sistan & Blouchestan, Zahedan, Iran.
2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan & Blouchestan, Zahedan, Iran.
3. Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan & Blouchestan, Zahedan, Iran.
4. Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
5. Assistant professor, Department of management, college of economics, management and social sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Receive: 2020/4/13

Accept: 2020/6/14

Abstract

This paper aimed to identify the characteristics of human capital of the Smart Organization in a mixed method. In the Qualitative section, 17 faculty members in the field of organization and management were selected using theoretical sampling method and in-depth and semi-structured interviews were conducted with them. Data were analyzed by content analysis in Maxqda software. Sub-Sample members of the quantitative section included 200 employees of Zahedan Municipality, regions and affiliated organizations who were selected by stratified random sampling method. In the quantitative section, the instrument was researcher-made questionnaire by acceptable validity that its reliability confirmed by Confirmatory factor analysis in Lisrel software. Evaluation of the identified characteristics was performed by T-test in SPSS software. Individual abilities, skills, knowledge, emotional intelligence, cultural intelligence and organizational intelligence were the characteristics of human capital of Smart Organization. In addition, it was found that the skills are moderate and the status of knowledge, emotional intelligence, cultural intelligence and organizational intelligence is good, but individual abilities and is not in a good condition.

Keywords: Smart organization, Human Capital, Municipality.

* Corresponding Author E-mail: Kamalian2010@mgmt.usb.ac.ir

The Effects of Managers' Overconfidence on the Quality of Auditing and Audit Fee of Firms Listed on the Tehran Stock Exchange

H.R. Kiyani¹, A.A. Anvary Rostamy^{2*}, M. Garkaz³

1. PhD. Student, Department of Financial Management, UAE Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates.
2. Professor of Finance, Management Study and Technology Development Center, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Accounting, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

Receive: 2020/2/9

Accept: 2020/7/9

Abstract

The present study investigates the effects of managers' overconfidence on the quality of auditing and audit fees for companies listed on the Tehran Stock Exchange. To estimate the model and testing the research hypotheses, 128 companies were selected as a sample from 1389 to 1396. After presenting the results of descriptive statistics, the stationary tests, and the correlation test, F-Lemmer and Hausman tests were performed to determine the type of estimation model. Finally, the panel data method with fixed effects was determined for regression analysis. The results indicating the positive effects of the managers' overconfidence on the quality of auditing and audit fees on one hand, and the positive effects of audit quality on the cost of auditing.

Keywords: Managers' overconfidence, quality of auditing, audit fee, Tehran Stock Exchange.

* Corresponding Author E-mail: anvary@modares.ac.ir

Designing Lean Human Resource Supply Chain Model; Qualitative research based on grounded theory

Z. Solgi¹, H. Vahdati^{2*}, S.N. Mousavi³, A.H. Nazarpouri⁴

1. Ph.D. Student of management, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
3. Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Receive: 2020/4/23

Accept: 2020/7/13

Abstract

Purpose: Due to the emergence of the concept of lean approach in the field of human resources, the above research was conducted with the aim of analyzing the issue of lean human resource supply chain.

Methodology: Relying on the philosophical foundations of the school of pragmatism, this research is a qualitative study based on grounded theory. The statistical population of the study consisted of senior managers, middle managers and experts of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare and academic experts who 19 individuals were selected by purposeful sampling as statistical sample members. Lean human resource supply chain model identifications were collected using semi-structured interviews and analyzed using Strauss and Corbin's three-step coding method (252 key concepts, 43 subcategories, and 25 main categories).

Findings: Based on the findings of the study, lean human resource supply was selected as the pivotal phenomenon. Causal conditions were categorized into two categories of environmental and organizational factors, and the five main categories of preventive demand management planning, efficiency of search resources, efficiency of evaluation and screening, recruitment preparation and succession system efficiency. Selected strategy title. The personal characteristics of managers, evaluating the effectiveness of absorbed human resources, the employability of the candidate as a reinforcement intervener and illegal relationships, environmental uncertainty, time pressure for employment, and the inefficiencies of the public management system were identified as mitigating interventions.

* Corresponding Author E-mail: Vahdati.h@lu.ac.ir

degree of organizational culture, strategic role of HR unit, managers' flexibility and adaptability, management stability, career management and accessibility, and The organization's resource constraints were identified as lean human resource supply chain strategies. Finally, the implications of the lean human resource supply chain were divided into three levels: micro, middle and macro.

Keywords: Supply Chain, Human Resources, Lean Approach, Grounded Theory.

Importance Performance Analysis of Components Affecting Talent Absorbing

Reza Sepahvand^{1*}, M.Hossein Azadi²

1. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Receive: 2019/11/7

Accept: 2020/7/25

Abstract

“What is the main competitive advantage of success in business?” and “How an organization can gain a distinctive competitive advantage and survive?” have been some critical questions raised for many years among organizations and businesses. Organizations are required to identify, recruit and foster talented individuals in order to optimize their own capacity in achieving business outcomes and build a competitive advantage in the future. Thus; before everything else, existence of some components is of utmost importance in the design and implementation of talent absorbing organizations, in order to absorb top talents. The present study is of applied purpose and descriptive in nature. The statistical population is comprised of 26 top executives active in public companies located in Shiraz. After reviewing the research literature and consulting experts, The 22 important components were identified in three dimensions: "strategic", "maintenance" and "organizational". Then, the obtained components were evaluated using Importance Performance Analysis. The results indicated that the "patience" component of the strategic dimension and "personal brand improvement and promotion" and "behavioral and spiritual rewards" components from the maintenance dimension and the "mission and purpose" component of the organization dimension were in the first region of the IPA matrix, with particular attention to enhancing organizational appeal.

Keywords: talent absorbing organizations; importance performance analysis; fuzzy numbers; talent management.

* Corresponding Author E-mail: sepahvand.r@lu.ac.ir

The development of a conceptual framework for organizational capacity building in higher education to respond society expectations: A concept analysis approach

A. Rajabzadeh¹, M. Mortazavi*², M. Doostar³, N. Akhoundi⁴

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Business Management, University of Guilan, Rasht, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Basic Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive: 2019/11/28

Accept: 2020/5/28

Abstract

The creation of capacity concentrates on understanding the obstacles halting the people, governments, and organizations from the realization of development goals. It also makes them achieve the results of consistent development. The goal of the present study is to propose a conceptual analysis of the elements and results of organizational capacity building in higher education to respond the expectations of the society. The directionality of the present research is developmental and its methodology is content analysis using an analogy approach concentrating on words, inspections, and precision in the text in order to analyze, describe, explain, and interpret the texts through creating primary codes and coding. The statistical population of this project involves academic scholars and the set of documents and papers related with the questions and variables in this study. Sampling was done purposefully through snowball method done through 13 participants. In this section, semi - structured interview method was used to collect data. To assess the accuracy of findings we have used theoretical validation through the points posed by the scholars in the field known as the specialist committee to assess and Cohen's kappa coefficient the study method and data collection in the intended phenomenon. With the confirmation of the focal group and the estimation of the coefficient 0.761, the research findings had the ability to validate and trust. Results showed that organizational capacity building contains five major concepts of

* Corresponding Author E-mail: m-mortazavi@modares.ac.ir

strategic, structural, systemic and procedural, cultural, resources and infrastructures development and a social responsiveness concept as the outcome of the phenomenon under investigations. Therefore, it is suggested to study individual analysis and environmental analysis levels in creating capacity.

Keywords: Organizational capacity building, Accountability, Higher Education, Theme Analysis.

Exploring the Transition Pattern from Lean Leadership in industry to Lean Leadership in public Organizations

M. Hamzehpoor^{1*}, M. Etemadi²

1. Assistant Professor, Department of Industrial Management University, Faculty of Islamic Studies and Management, Emam sadegh University, Tehran, Iran.
2. PHD, Department Governmental of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Receive: 2019/10/8

Accept: 2020/5/20

Abstract

In the organization world, leaders or executives are highly influential, and managerial and leadership positions are one of the most important organizational professions. This issue more important in public organizations due to key role of them in society. In the present survey, researchers seek to provide appropriate leadership model for public organizations. After accurate searching, "lean leadership", previously used in the industrial environment, can be considered as the basis for extracting the model of lean leadership in Public organizations. For this purpose, 23 in-depth, semi-structured interviews were conducted with the academic and executive (or simultaneous) experts of the subject, by using targeted sampling method and Based on the key coding strategy, the open, axial, and selective coding steps were implemented, and by the effective and efficient use of Software (MAXQDA.PRO.2018.1), the axial category "government requirements", "authenticity", "strategies", "external influences" "intra-organizational actions" were extracted, which led to the consequences of this exploratory model in the context of the category of "lean leadership". The two key findings of the research process include "descriptive exploratory model of lean leadership in Public organizations" and "extracting theoretical theorems".

Keywords: Leadership, Lean Leadership, Grounded Theory, Public Organization.

* Corresponding Author E-mail: m.hamzehpoor@isu.ac.ir

Optimizing the Performance of Printed Newspapers on Instagram Using Data Envelopment Analysis (DEA)

**H. Haghghinia¹, M. Rostami-Malkhalifeh^{2*}, M. Soltanifar³,
A. Nasrollahi kasmani⁴**

1. Ph.D. Student, Department of Cultural Management and Media, Faculty of Management & Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate professor, Department of Mathematics, Faculty of Basic Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate professor, Department of Social Communication Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant professor, Department of Social Communication Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive: 2020/5/17

Accept: 2020/7/28

Abstract

In recent years, technology has been constantly changing and all organizations are forced to change with new technologies in order to maintain competitiveness and survive in business environments. Online Social Networks (OSNs) are new platforms for user-oriented websites and they have been increasingly noticed by various businesses. Applying these new interactive technologies bring several benefits to businesses. There will be a need for new types of managerial and social skills as well as a new type of decision-making process that will not be acceptable by the existing organizational structures.

Given that one of the main concerns of managers is to measure the performance of organizations in order to optimal consumption of resources (inputs) to generate products (outputs), hence method of this study is a mathematical programming technique based on performance measurement using Data Envelopment Analysis (DEA). One of the most interesting methods in DEA literature for measuring the efficiency of organizations is the slack-based measure (SBM) model. In this paper, we use SBM method to measure the performance of printed newspapers as Decision Making Units (DMUs) on Instagram to identify the inefficiency factors of them. The findings show that two DMUs which are under evaluation have been effective and other DMUs have been inefficient. Finally, we have introduced practical targets for each DMUs to decrease on inputs and increase on

* Corresponding author: E-mail: Rostamy@srbiau.ac.ir

outputs in order to improve the performance of inefficient DMUs using SBM model.

Keywords: Printed Newspapers, Social Network, **Inefficient Units**, Data Envelopment Analysis (DEA), Slacks-Based Measure (SBM) model.



Management & Technology
Development Study Center

Organizational Resources Management Research



Vol. 10, No. 2, Summer 2020

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Optimizing the Performance of Printed Newspapers on Instagram Using Data Envelopment Analysis (DEA)	1
H. Haghiniya, M. Rostami-Malkhalifeh, M. Soltanifar, A. Nasrollahi kasmani	
• Exploring the Transition Pattern from Lean Leadership in industry to Lean Leadership in public Organizations	23
M. Hamzehpoor, M. Etemadi	
• The development of a conceptual framework for organizational capacity building in higher education to respond society expectations: A concept analysis approach	45
A. Rajabzadeh, M. Mortazavi, M. Doostar, N. Akhoundi	
• Importance Performance Analysis of Components Affecting Talent Absorbing	75
Reza Sepahvand, M.Hossein Azadi	
• Designing Lean Human Resource Supply Chain Model; Qualitative research based on grounded theory	95
Z. Solgi, H. Vahdati, S.N. Mousavi, A.H. Nazarpouri	
• The Effects of Managers' Overconfidence on the Quality of Auditing and Audit Fee of Firms Listed on the Tehran Stock Exchange	123
H.R. Kiyani, A.A. Anvary Rostamy, M. Garkaz	
• Identifying the Characteristics of Human Capital of Smart Organization: A Mixed Method Approach	147
N. Mehdibeigi, A.R. Kamalian, N.M. Yaghoubi, A.A. Pourezat, M.H. Ronaghi	
• Subscription Form	171
• Abstract	173

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

In order to prevent any delays in the publication of the articles, all contributors are requested to follow the instructions below:

1. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in English and other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should to research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website (www.orm.modares.ac.ir); the users may send their manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledge of manuscript.
 - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. Advisor will be held responsible.

Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
- Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
- Key words (a maximum of five),
- Full title of the paper in English,
- Abstract in English (a maximum of 250 words)
- Key words in English (a maximum of 250 words)
- Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

Put the reference numbers in brackets [] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]

The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

References:

- a. **Books:** Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
- b. **Articles:** Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
11. Translations are in no way accepted.
12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

E-Mail: j.impse@modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir